

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Danel Taur

TEADLIK JUHTIMINE TARGALT TÖÖTAMISE KONTEKSTIS

Magistritöö

Juhtimine ja turundus, peeriala Rahvusvaheline ärijuhtimine

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12 043 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Danel Taur

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 224740TATM

Üliõpilase e-posti aadress: taur.danel@gmail.com

Juhendaja: Liina Randmann, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE TAUST	8
1.1. Targalt töötamine.....	8
1.2. Juhtimise kompetents	13
1.2.1. Targalt juhtimine	14
1.2.1. Teadlik juhtimine.....	17
2. UURING JA UURIMISMEETODID	25
2.1. Kvalitatiivse uuringu meetod ja läbiviimine	25
2.2. Uuringu valim.....	27
3. UURINGU TULEMUSED, ARUTELU ja ETTEPANEKUD	29
3.1. Kvalitatiivse uuringu tulemused.....	29
3.2. Uuringu arutelu ja ettepanekud.....	35
KOKKUVÕTE	37
SUMMARY	39
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	41
LISAD	44
Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused.....	44
Lisa 2. Horisontaalse analüüsi tabel	45
Lisa 3. Lihtlitsents	51

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö uurimisprobleemiks on töökeskkonna muutustest tulenev vajadus senisest erineva töötamise ja juhtimise järele. Eesmärk on välja selgitada teadliku juhtimise kompetents, mis loob organisatsioonidele eelduse targalt töötamise keskkonna tekkimiseks ja jätkusuutlikkuse tagamiseks.

Organisatsioon koosneb paljudest sotsiaalsetest ja tehnilistest vastasmõjudest, mis nõuavad aktiivset meelt, sisaldades probleemide lahendamist, teistega seotud otsuste tegemist, konfliktide ärahoidmist ja loovat mõtlemist (Brendel, 2022, viidatud Burns *et al.*, 1961, lk 78). Paindlikud töökorralduse vormid aitavad töötajatel luua eelduseid, et töötada mis tahes ajal ja ruumis (Leede, 2016). Äriühingute juhatajad peavad muutuma teadlikumaks, et tagada keskkond, milles töötajatel on huvi ja tahe panustada organisatsiooni heaks ning luua ühiskonnale väärtust.

Magistritöös uuritakse juhtidelt targalt töötamise keskkonna ja teadliku juhtimise kohta, seda, kuidas luua ja hoida jätkusuutlikku targalt töötamise keskkonda ning millist teadliku juhtimise kompetentsi on juhtidel selleks vaja. Uuritakse, kas juhid peavad vajalikuks ja on valmis liikuma targalt töötamise keskkondade loomise suunas ning rakendavad teadlikku ja vastutustundlikku juhtimist töötaja rahulolu tagamiseks.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit ja viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuud. Valim moodustatakse äriühingute juhatajatest, kes töötavad erinevates ärivaldkondades, nii avalikus kui erasektoris. Vastuste hindamiseks koostatakse horisontaalse analüüsi tabel, millest dimensioneeritakse uurimuse tulemuse tabelid. Tulemuste põhjal esitatakse teadliku juhtimise kompetentsi mudel ning targalt töötamise keskkonda ja teadlikku juhtimist iseloomustavad tegurid. Lisaks tuuakse välja targalt töötamise keskkonna tingimustes edu saavutavate juhtide ja töötajate tunnused.

Võtmesõnad: targalt töötamine (*smart working*), targalt juhtimine (*smart leadership*), teadlik juhtimine (*conscious leadership*), juhtimise kompetentsid (*leadership competences*)

SISSEJUHATUS

Me elame kiiresti muutavas maailmas. Igapäevaselt luuakse uusi eelduseid majanduse hetkeseisuga toimetulemiseks ja kohanemiseks. Eeskätt kriiside ajal peaksid ettevõtted olema väga paindlikud ning ühendama targalt töötamise ja jätkusuutliku juhtimise, et saavutada majandusliku kasvu jätkumine (Bucea-Manea-Tonis *et al.*, 2021, lk 1). Omades säilenõtkust, tuleme toime tööstressi ja erinevate probleemidega ning saame ennetada läbipõlemist.

Oleme teadlikud, et vajame muudatusi töötamise keskkonnas ja juhtimises, aga vähem teadlikud sellest, millised need muudatused olema peaksid. Seda saab saavutada juhtide ja töötajate vahelise koostööga targalt töötamise keskkonnas teadliku juhtimise ja innovatsiooni abil. Säästvast arengust lähtuvalt tarbiksime mõistlikult ressursse, mida eraldatakse targa töötamise keskkonna loomiseks, hoidmiseks ja jätkusuutlikkuse tagamiseks.

Sotsiaalmajanduslikud ja tehnoloogilised muutused ärikeskkonnas võimaldavad uusi töötamise vorme, mis põhinevad paindlikul töökorraldusel ja laialdasel infotehnoloogia kasutamisel (Leede, 2016). Edukaid organisatsioone iseloomustatakse sobimatust töökeskkonnast loobumisega ning töötajakesksete eelduste rakendamisega. Edu saavutamise eeldusteks ei ole ainult positiivsete väärtustega äriplaan, vaid see, kuidas töötajad tööülesandeid keskkonnas tajuvad, arendavad ja täidavad. Millistel tingimustel tagatakse töötajatele paindlikkus ja autonoomsus ning tasakaal töö ja eraelu vahel.

COVID-pandeemia ajal ning selle järel on oluliselt kasvanud vajadus teadliku juhtimise järele targalt töötamine kontekstis. Selles vaates on magistritöö teema eriti aktuaalne. Puudub lõplik arusaamine ja info, milline teadliku juhtimise kompetents loob eeldused saavutamaks targalt töötamise keskkonna loomine ja jätkusuutlikkus. Sealjuures tuleb jälgida, et oleks tagatud organisatsiooni keskkonna, sotsiaal- ja valitsemise (*ESG – Environmental, Social and Governance*) strateegia kriteeriumid, mis on eelduseks väärtuste loomisele ettevõtte sidusrühmadele (nt juhid ja töötajad) ja kestvatele arengule.

Magistritöös käsitletakse üha digitaliseerivas keskkonnas targalt töötamist (*smart working*) kui: 1) kommunikatsiooni kaasaegse tehnoloogia abil, 2) paindlikkust töötamise aja, koha ja vahendite valikul, 3) töötajatele iseseisvuse andmist, 4) organisatsiooni ja töötajate eesmärkide ja väärtuste ühildamist ning suuremat seotust. Eeldatakse, et tarkade töökeskkondade loomise ja toimimisega kaasneb tööga rahulolu, suurem koostöö ja tootlikkus, operatiivsem teenuste ja kaupade liikumine ning üldine heaolu ühiskonnas.

Juhtimine eeldab uusi teadmisi ja oskusi, mille tulemuslik rakendamine loob organisatsioonile ja selle töötajatele suurema heaolu. Varasemad töötamise ja juhtimise viisid ei taga enam töötajate ootuste realiseerumist. Senine juhtimise viis ja vorm ei ole enam piisav ega jätkusuutlik.

Töökeskkond vajab teistsugust juhtimist. Käesolevas magistritöös analüüsitakse olemasolevast soovitatavasse jõudmist teadliku juhtimise (*conscious leadership*) abil targalt töötamise kontekstis. Teadlikku juhtimist käsitletakse käesolevas magistritöös neljast aspektist: 1) eneseteadlikkus, 2) süsteemne arusaamine, 3) teadlik lähenemine, 4) kollektiivne teadlikkus (Marinčič & Marič, 2018, lk 181).

Inimesed soovivad tööd teha kodus või kusagil kontorist väljaspool ehk on ootus ja soov paindliku töötamise järele. Magistritöö uurimisprobleem tulenebki asjaolust, et töökeskkonna muutuste tõttu on vajadus ja nõudlus senisest erineva töötamise ja juhtimise järele. Sellest lähtuvalt on eesmärk on välja selgitada teadliku juhtimise kompetents, mis loob organisatsioonidele eelduse targalt töötamise keskkonna tekkimiseks ja jätkusuutlikkuse tagamiseks.

Magistritöö autor on püstitanud järgmised uurimisküsimused:

- 1) Kuidas tänased juhid mõtestavad targalt töötamise keskkonda?
- 2) Kuidas tänased juhid mõtestavad teadlikku juhtimist?
- 3) Kui oluliseks peavad tänased juhid oma tegevuses teadliku juhtimise kompetentse?

Eesmärgi saavutamiseks kasutatakse kvalitatiivset uuringumeetodit ja suunatud sisuanalüüsi. Poolstruktureeritud intervjuud viiakse läbi äriühingute juhatajatega, kes töötavad erinevates ärivaldkondades avalikus ja erasektoris. Intervjuu valimile esitatud peamiseks kriteeriumiks on töötajate võimalikult suur arv, juhtimiskogemus ja juhtiv ametipositsioon. Intervjuus esitatakse juhtidele küsimusi targalt töötamise keskkonna ning teadliku juhtimise ja kompetentsi kohta.

Magistritöös käsitletakse kompetentsi kui teadmist, oskust ja hoiakut, millega kaasneb teatud käitumine ning mis on vajalik tööülesannete täitmiseks. Eestis on töökeskkonna ja töötamise kontekstis kompetents laialt käibel olev sõna. Juhtimiskompetents hõlmab ka juhtimist ja eestvedamist, suutlikkust hinnata juhtimistegevuste sobivust olukorra, eesmärkide ja inimestega ning nende kaugemaid tagajärgi – oskust näha tervikut (Kutsekoda, 2018).

Teadlik juhtimine iseloomustab juhti, kes omab teatud oskusi ja oskab neid rakendada. Eestis räägime enamasti väike- ja keskmise suurusega äriühingutest. Juhid täidavad nendes mõlemat rolli koos – nii juhtimisega kui ka liidriks olemisega kaasnevaid rolle ja ülesandeid. Jäädes eestikeelsete kinnistunud terminite juurde, on töö kontekstis kasutatud mõisteid „juhtimine“ ja „juht“ võimalike terminite „eestvedamine“ ja „liider“ asemel.

Eesti keeles on kirjanduses tõlgitud inglise sõna *smart* kui tark. Tark töökorraldus, tark tööstus, tark linn, tark maja, Targa Töö Ühing (smartwork.ee). Sellest lähtuvalt kasutatakse ka käesoleva töö kontekstis mõistet „targalt töötamine“ alternatiivse „nutikas töötamine“ asemel.

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas esitatakse teoreetiline käsitlus targalt töötamise keskkonnast ja selle lähenemisviisi arengu dünaamika aspektidest. Antakse ülevaade juhtimise kompetentsist, kirjeldatakse teadliku juhi kujunemise tegureid ning esitatakse teadliku juhtimise mudel. Teooria osa andmed tuginevad teadusartiklidel ja raamatutel.

Teises osas kirjeldatakse uurimuse valimit, meetodikat ja läbiviimist. Intervjuude küsimused ja vastused märksõnadena esitatakse ühtses horisontaalse analüüsi tabelis, millega võimaldatakse andmeid kuvada koos ning muuta vastused strukturesemalt võrreldavaks.

Kolmandas peatükis on ära toodud uurimuse tulemused targalt töötamise keskkonna ja teadliku juhtimise kohta. Esitatakse teadliku juhtimise kompetentsimudel, mis tagab organisatsioonidele targalt töötamise keskkonna loomise ja jätkusuutlikkuse. Intervjuudes targalt töötamise keskkonna mõtestamise kohta saadud vastuste põhjal lisandusid ootused isikule, mida varasem teooria ei käsitle. Arutelu ja ettepanekute peatükis tuuakse välja targalt töötamise keskkonnas teadliku juhtimisega kaasnevad positiivsed tegurid töötajale ja äriühingutele ning esitatakse autori soovitusel.

Magistritöö autor tänab Liina Randmanni panustatud aja ja heade nõuannete eest.

1. TEOREETILINE TAUST

Magistritöö esimeses peatükis antakse ülevaate tähtsamatest teooriatest ja kesksetest mõistetest. Ühtse arusaama kujunemiseks esitatakse teoreetiline käsitlus targalt töötamise keskkonnast, juhtimise oskustest ja viisidest. Kirjeldatakse teadliku juhi kujunemise tegureid ning esitatakse teadliku juhtimise mudel. Majanduses esinevate väljakutsetega toimetulekuks peavad organisatsioonid rakendama jätkusuutlikku juhtimist (Bartle, 2019). Seega peab tänane töökeskkond kohanema uue reaalsusega. Töötajad soovivad paindlikke töötingimusi, mis tähendab vähem kontorist viibimist ja võimalust töötada seal, kus parasjagu ollakse. Kommunikatsiooniks kasutatakse kaasaegseid infotehnoloogilisi vahendeid, mis võimaldavad suhtlemist ja info vahetamist silmast silma kokku saamata. Seega vajab töökeskkond muutust senisest erineva juhtimise suunas. Allpool esitatakse teoreetiline käsitlus, et välja selgitada teadliku juhtimise kompetents, mis tagab organisatsioonidele uuenenud juhtimise targalt töötamise keskkonna loomiseks ja jätkusuutlikkuse tagamiseks.

1.1. Targalt töötamine

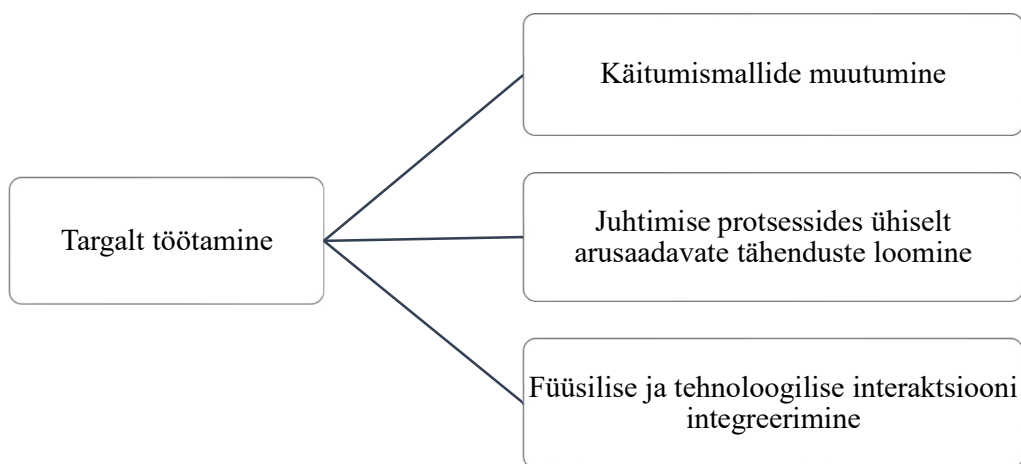
Targalt töötamine on teadusartiklites jm kirjanduses peamiselt esindatud kahel viisil. Esiteks on see kasvava populaarsusega kaugtöö vorm, kus tehnoloogia annab võimaluse valida töötamise asukohta. Teiseks on targalt töötamine käsitlus töötamise viisist, mis aitab saavutada seatud eesmärgid, seda enamasti organisatsiooni vaatest ja tingimustel. Targalt töötamist kujutatakse pärast COVID-pandeemiat enamasti kui ainuvõimalikku töötamise vormi, mis tagab jätkusuutliku juhtimise ja majandamise. Targalt töötamise eelduseks on organisatsiooni tehnoloogiline ümberkujundamine ja paindlikkus, mis hõlmab efektiivsust, töö- ja eraelu tasakaalu ning heaolu ja kommunikatsiooni (Todisco *et al.*, 2023).

Targalt töötamist on määratletud ka kui paindlikku ja dünaamilist tööviisi, mis toob kaasa kõrge jõudluse, suurema tootlikkuse ja tööga rahulolu ning tulemusena heaolu töötajatele ja organisatsioonidele. Seda arvesse võttes on paljud teadlased osutanud uuele paradigmale, mis on

ajendatud muutustest lähenemises tööle ja töökultuuridele, äride ülesehitusele, otsuste tegemisele, suhtlemisele ja koostööle. Tagasihoidlikumalt on eelnevat kirjeldades viidatud evolutsioonilistele muutustele töö- ja juhtimistavades, mida võimaldavad tehnoloogilised edusammud ning mis soodustavad nii organisatsiooni paindlikkust kui ka ootusi tööjõule. Targalt töötamise rakendamine nõuab sekkumist kogu organisatsiooni struktuuri, töökoha paigutusse ja inimeste käitumisse. (Iannotta *et al.*, 2020, lk 3)

Targalt töötamise töökeskkond sai COVID-pandeemia ajal läbivalt uueks normiks. Tootmine, tarneahelad ja ärimaailma toimimine pandi proovile uuel viisil. Globaalselt ja kohalikul tasandil oli vaja säilitada toodete, teenuste, tööjõu ja teabe liikumine. Tehnoloogia on tõhus abivahend globaalses konkurents, sh lisandväärtuse loomise protsessis (Bartle, 2019).

Targalt töötamise lähenemised mõjutavad töötamise ja töösuhete dünaamikat, eriti juhi ja alluva suhteid. Joonisel 1 on esitatud targalt töötamise lähenemisviiside evolutsioonidünaamika.



Joonis 1. Targalt töötamise lähenemisviiside evolutsioonidünaamika
Allikas: (Iannotta *et al.*, 2020, lk 4)

Esimese aspektiga eeldatakse juhi vaatenurgast teadmist, kuidas (Iannotta *et al.*, 2020, lk 4): 1) edendada koostööd ja avatud suhteid, 2) usaldada töötajaid delegerimisel, 3) jagada teadmisi, 4) vastu tulla töötajate ootustele, 5) töötada eetilisel, 6) virtuaalselt meeskondi juhtida, ületades igapäevast käsu- ja juhtimisstiili. See eeldab juhilt varasemaga võrreldes uusi kommunikatsioonioskusi. Töötajad omandavad iseseisvuse ja kompetentsi, omavad distsipliini ja töötavad tugeva sisemise motivatsiooni, mitte kontrolli tulemusel.

Teiseks aspektiks on laiemalt muutuste protsess ja nähtuste tõlgendamine. Uuringud on näidanud, et juhid, kes püüavad luua muutustele ühiseid tähendusi ja pööravad tähelepanu töötajate emotsioonidele, saavutavad suurema tõenäosusega soovitud muudatused (Iannotta *et al.*, 2020, lk 4). Juhid ja töötajad panustavad ühiselt juhtimisprotsesside kõigile arusaadavaks muutmisesse. Töötajad tunnevad ennast kaasatuna, millega kaasneb tunne, et nendega arvestatakse, mis omakorda parandab organisatsioonikultuuri.

Kolmas aspekt käsitleb tehnoloogia mõju töö suhetele ja tulemustele. Digitehnoloogiate kasutusele võtmine võimaldab teha kaugtööd, toetab paindlikumaid tööprotsesse ning hõlbustab töötajate vahelist koostööd ja teadmiste jagamist. Sellegipoolest ei keskendu targalt töötamine ainult tehnoloogiale, kuigi tehnoloogiapõhised interaktsioonid on ühine tunnusjoon. Targalt töötamise dünaamiline olemus eristab seda e-kaugtöö staatilisematest vormidest. Targalt töötamine hõlmab nii silmast silma kui ka virtuaalset suhtlust, nii füüsilistes kui ka digitaalsetes töökeskkondades. (Iannotta *et al.*, 2020, lk 4)

Kui varasemalt tähendas targalt töötamine kaasamist ja produktiivsust, siis täna väljendatakse selle terminiga töökorraldust, kus tööandjad loovad töötajatele eeldused iseseisvuseks, arenguks ja paindlikuks töökeskkonnaks. Ühildatakse organisatsiooni eesmärgid ja töötajate seotus, tulemuslikkus ja heaolu. Luuakse organisatsiooni mudelid, milles on esikohal koostöö, varasemast suurem paindlikkus, võimalus iseseisvalt valida töötamise aeg, koht ja vahendid. Töötajatele luuakse parimad tingimused tööülesannete täitmiseks, millega kaasneb vastutus ja motivatsioon. Targalt töötamise tunnuseid omavad virtuaalsed meeskonnad, info- ja kommunikatsioonitehnoloogia ulatuslik rakendamine ning suur avatus ja usaldus töösuhetes.

Targalt töötamist on mõistena kasutatud evolutsioonilise muutuse kirjeldamiseks, mis toimub töömaailmas mitmes erinevas dimensioonis. Tõstetakse esile muutust lähenemises tööle üldiselt, töökultuurile, äriarhitektuurile, ruumidele, otsuste tegemisele, suhtlusele ja koostööle. Tehnoloogiad võimaldavad luua demokraatlikumaid ja ühetasandilisi töökohti, kuid võivad ka varjata teatud eetilisi konflikte, nagu kontroll töötajate üle ja läbipaistvuse puudumine juhtide suunal. (Bednar & Welch, 2020, lk 281)

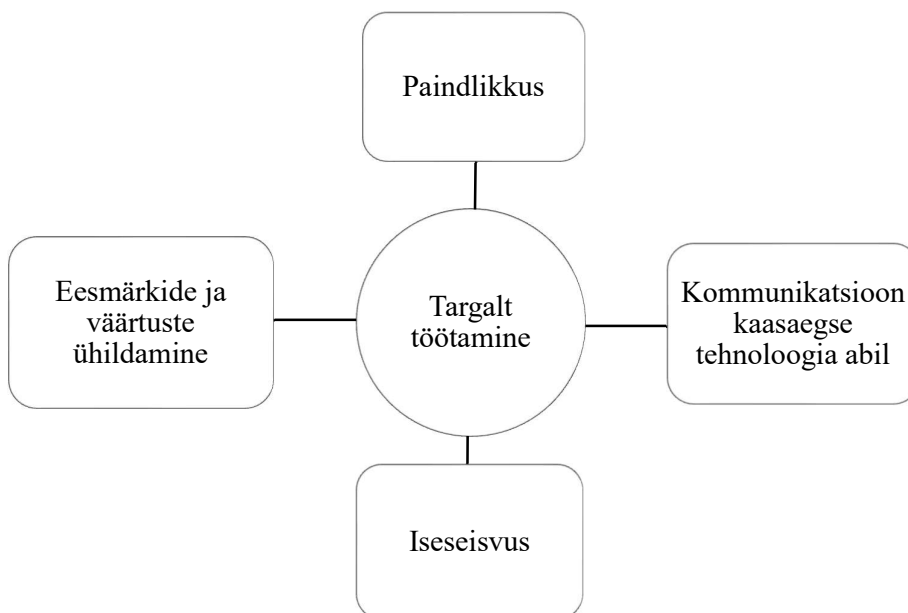
Seega tuleb tehnoloogiate kasutamisel olla teadlik selle mõjust organisatsiooni käitumisele ja ülesehitusele. Tuleb sõnastada selged reeglid, kuidas tehnoloogiat rakendatakse. Tehnoloogia on võimalus targalt töötamisel ühendada organisatsioonisiseseid ja -väliseid osapooled. Tulemuseks on

organisatsiooni struktuuride kavandatus viisil, mis hõlbustab kliendikeskset fookust ja väärtust loovaid suhteid, mis on kasulikud ärile ja head inimestele (McEwan, 2013). Targalt töötamise keskkonnas väheneb füüsiline kokkusaamine ja kontroll. Seetõttu on ühised väärtused, kultuur ja uskumused ning avatud suhtlemine ja usaldus targalt töötamise keskkonna normiks (Leede, 2016).

Edukaid organisatsioone iseloomustab üha enam võime loobuda ebasobivatest töövormidest, et toetada uusi organisatsioonilisi põhimõtteid. Targalt töötamise töökohad on paindlikud, dünaamilised ja esilekerkivad (McEwan, 2013). Organisatsioonid, mis ei hoiu järjekindlalt tähelepanu all targalt töötamise keskkonna kõiki aspekte, näevad targalt töötamist ainult kulude vähendamise vahendina, ei ole jätkusuutlikud ning ei saavuta soovitud tulemuslikkust.

Erinevatest käsitlustest tulevad selgelt esile järgnevad targalt töötamise aspektid: 1) kommunikatsioon kaasaegse tehnoloogia abil, 2) paindlikkus töötamise aja, koha ja vahendite valikul, 3) töötajatele iseseisvuse andmine, 4) organisatsiooni ja töötajate eesmärkide ja väärtuste ühildamine ning suurem seotus.

Joonisel 2 on esitatud targalt töötamise keskkonna aspektid, millest on töös edaspidi lähtutud.



Joonis 2. Targalt töötamise mudel
Allikas: Autori koostatud käsitletud teooria põhjal

Digitaliseeritud targalt töötamise töökeskkonnad hoiavad fookuses töötajate koostöö ja meeskonnatunde loomise. Sellised organisatsioonid keskenduvad pigem töö- ja eraelu tasakaalule ning näevad lisaks töötaja rahulolule äriühingu edu täiendava kasuna, kusjuures töötaja on oluline ressurss. (Raguseo *et al.*, 2016, lk 252)

Säästva majandamise vaatest, mis tähendab vastutustundliku juhtimise põhimõtete rakendamist, loome keskkonna eesmärgiga tagada ressursside tõhus ja jätkusuutlik kasutamine. Vastuseks globaalsele ja karmile konkurentsile ning muudele väljakutsetele peavad organisatsioonid rakendama targalt töötamist ja jätkusuutlikku juhtimist, mis muudab juhid: 1) uuenduslikumaks, 2) avatumaks, 3) tõhusamaks, 4) paindlikumaks ja kohanemisvõimelisemaks majanduslike ja sotsiaalsete väljakutsetega (Bucea-Manea-Tonis *et al.*, 2023, lk 2). Rakendades eeltoodut, aidatakse kaasa majanduslikule kasvule ning inimeste ja keskkonna paremale tulevikule ja healole. Kõige eelneva juures tuleks arvestada majandusmudeliga, mille järgi majanduse kasv peaks olema piirides, mis katab inimeste põhivajadused, nagu toit ja eluase, samal ajal säilitades planeedi ressursid. Eristatakse sotsiaalset alampiiri ja ökoloogilist ülempiiri, mille vahel on nn ohutsoon. Sotsiaalne alampiir tagab inimeste põhivajaduste rahuldamisest, samal ajal kui ökoloogiline ülempiir tagab planeedi ressursside säilimise. Ohutsoonis olev majandus vastab nii inimeste vajadustele kui ka planeedi ressursside piirangutele, st säilimisele. Arvestades nii inimeste kui ka planeedi vajadusi, kõrvaldatakse samal ajal ebavõrdsuse ja vähendatakse keskkonnakahjusid. (World Economic Forum, 2017)

Alternatiivne vaatenurk targalt töötamise keskkonnast ja mõjust ühiskonnale hõlmab järgmist: 1) äriühing investeerib targalt töötamise mudeli nimel IKT-lahendustesse, 2) targalt töötamine pakub eeliseid ettevõtetele, kes kasutavad tehnoloogilist ressursi, 3) targalt töötamine mõjutab halvasti töötajate elukvaliteeti, 4) targalt töötamine muudab pöördeliselt kogukonda, 5) targalt töötamine peab olema reguleeritud viisil, kus tehnoloogilised vahendite kasutamine ei halvenda töösuhteid ning ei mõjuta negatiivselt töötaja isiksust (Fortuna *et al.*, 2023). Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) on mitmekesine tehnoloogiliste vahendite ja ressursside kogum, mida kasutatakse teabe edastamiseks, säilitamiseks, loomiseks, jagamiseks või vahetamiseks. Eelpool kirjeldatud negatiivsed seisukohad juhivad tähelepanu olukorrale, et töötaja ei suuda alati eristada töökohustusi isiklikust elust, sest kommunikatsioonivahendid ja nende kättesaadavus igal ajahetkel ja kohas tekitavad pingeid ja stressi.

1.2. Juhtimise kompetents

Juhtimisoskuste ja käitumistega seonduv on keeruline kompleks ning selle õppimiseks ja rakendamiseks vajame aega ja püsivust. Juhtimise kompetentsust defineeritakse kui mõõdetavaid teadmisi, oskusi, võimeid, käitumisi ja muid omadusi, mida indiviid vajab tööülesannete edukaks täitmiseks ja mis aitab saavutada paremaid tulemusi (Croft & Seemiller, 2017, lk 9). Veel lühemalt defineerides on see indiviidi võime tööd või ülesannet edukalt täita. Kui mõnes kompetentsuse definitsioonis keskendutakse ainult käitumisele või sooritamisele, siis on ka teisi, mis sisaldavad lisaks suhtumist (Seemiller, 2016b).

Viimase aja teaduslike edusammudega, eriti enesemääratlemise teooria (Ryan & Deci, 2017) arendamisega viidatakse sellele, et mitmed praegused juhtimise kompetentsimudelid sisaldavad aegunud lähenemisviise motivatsioonile ja õõnestavad juhtimise tõhususe kavandatud eesmärki (Fowler *et al.*, 2018). Juhtimisekompetentsust enesehinnangu näitel on määratletud kui oskuseid, teadmisi, väärtuseid, võimeid ja käitumist (Seemiller, 2016a).

Juhtimiselt eeldatakse uuenduslikkust, avatust, järgijate tunnustamist, paindlikkust ja võimet kohaneda majanduslike ja sotsiaalsete raskustega (Bartle, 2019). Sihipärase juhtimise keskne mõte on luua tugev ühisosa inimeste ja organisatsiooni väärtuste vahel, mille inspireeriv visioon ja pühendumine aitavad kaasa töötajate paremate tulemuste saavutamisele. Juhtimise eetilisest vaatenurgast lähtudes luuakse eeldused käitumise muutumisele. Selleks arendatakse kognitiivseid tööriistu, mis suunavad töötajaid tegema õigeid valikuid. Kellele meeldib loovus, innovatsioon ja esile kerkimine, nendelt nõuab see vastupidavust, kuna ettevõtlus ja juhtimine eeldab energiat ja visadust (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Juhtimisoskuste ja käitumise parandamine nõuab suurt tähelepanu. Sihipärase õppimise osana kasutatakse personaalse arengu treeneri (*coach*) abi või mentorlust. Treeneri tähendus ja panus peaks olema lihtne. Olla selge ja avatud ning soovida aidata meeskonnaliikmetel selgust saada ja varjatud tarkustele ligi pääseda (Hall, 2020, lk 19). Uuringutele toetudes omab indiviidi usk oma võimesse tegutseda viisil, mis on vajalik konkreetsete eesmärkide saavutamiseks, suurt rolli juhtimispotentsiaalis ja juhikarjääris ning on positiivse mõjuga õpilaste juhtimise kompetentsuse arendamisel (Machida-Kosuga, 2017, lk 21). Kuigi on tugev konsensus selles, et ettevõtete ja nende juhtide teadlikkus peab muutuma, siis see, kuidas seda muutust ellu viia, on veel täna üsna piiratud teadmine (Kubátová & Kročil, 2022, lk 289).

Kiiresti muutavas tööelus hakkamasaamisel mängivad kutsealase kompetentsuse kõrval järjest suuremat rolli oskused ja hoiakud, mida nimetatakse kompetentsideks. Eestis on kokku lepitud järgnevas kompetentside liigituses: 1) üldised kompetentsid, mis sisaldavad suures ulatuses kõikidele kvalifikatsioonidele ülekantavaid käitumuslikke kompetentse ning on seotud hoiakutega ja inimese võimega oma oskusi rakendada (nt suhtlemine, kohanemine ja toimetulek). Samuti kuuluvad üldiste kompetentside hulka keskmise ja suure ülekantavusega teadmistel ja oskustel põhinevad kompetentsid (nt IKT-, õigus-, majandusalane- ja keskkonnateadlikkus), 2) kutsespetsiifilised kompetentsid, mis sisaldavad tööosade ja tööülesannetega otseselt seotud kompetentse. Juhtimiskompetentsidega kirjeldatakse tegevuste algatamise ning juhtimisotsuste asja- ning ajakohasust, oskust võtta mõistlikke riske ning juhtida inimesi ja protsesse sihiteadlikult ning taustatundlikult. Juhtimiskompetents sisaldab oskust juhtida töörühmi ja organisatsioone erinevates olukordades ning oludes. See hõlmab ka juhendamise ja eestvedamise stiili teadlikku valikut, suutlikkust hinnata juhtimistegevuste sobivust olukorra, eesmärkide ja inimestega ning nende kaugemaid tagajärgi – oskust näha tervikut. (Kutsekoda, 2018)

Magistritöös kasutame mõistet kompetentsid, mis on Eestis töökeskkonna ja töötamise kontekstis laialt käibel olev sõna. Samuti hindame juhi pädevust kompetentside kaudu.

1.2.1. Targalt juhtimine

Targalt juhtimise määratlesid esimestena Finkelstein & Jackson (2005) ning see definitsioon oli ühtlasi peamine targa organisatsiooni tugisammas. Nende määratluse kohaselt on targad juhid autentsed juhid, kes tegutsevad vastavalt oma väärtushinnangutele ning esindavad organisatsioone sügava vastutustundega, tagades sealjuures hea tasakaalu isiklike ja organisatsiooni huvide vahel. Sarnaselt rõhutas Singh (2017), et tark juhtimine omab tähtsust vaadete muutumises ning see nõuab agiilsust ja paindlikkust. Selles peitub visiooni loomine ning inimeste inspireerimine selle muutuse elluviimiseks. Targalt juhitud organisatsiooni iseloomustab rahulik ja ratsionaalne juhtimine, see on edasiviiv ja ettenägelik. Kõige lõpuks defineeris Rao (2013), et targalt juhtimine on tulemuste saavutamine, leides tasakaalu meeldivuse ja veenmise ning tunnustuse ja hukkamõistmise vahel. (Iannotta *et al.*, 2020, lk 2)

Tark juhtimine eeldab inimeste inspireerimist ja innustamist visioonide elluviimisel ning on ennetav ja tulevikku suunatud. Juhtimine targa töötamise kontekstis tähendab juhtimiskultuuri taseme tõstmist, mis hõlmab kõrget osalemist, panustamist ja meeskonnatööd keskkonnas, kus

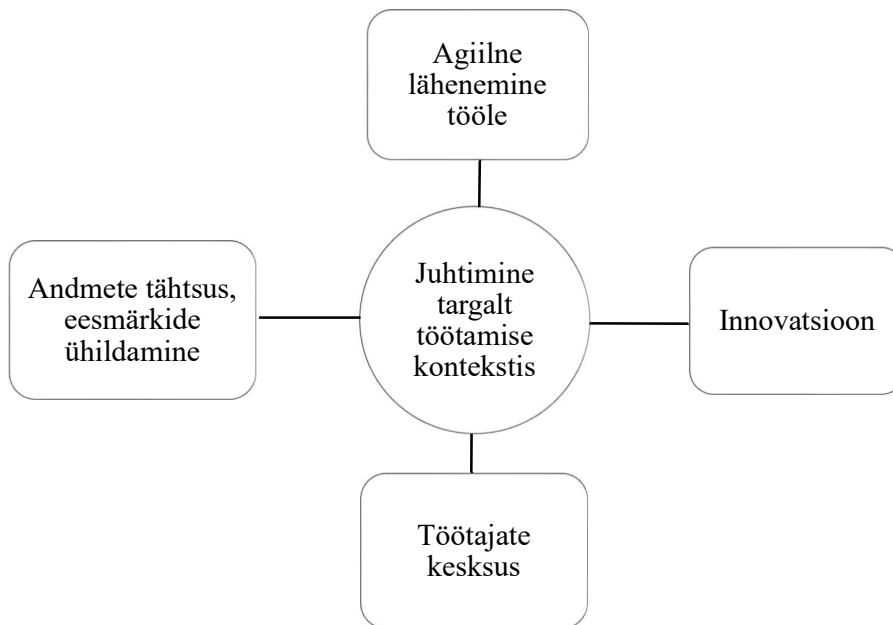
juhid töötavad selle nimel, et muuta inimeste käitumist sisuliselt nii, et see on kasulik organisatsioonile ja osalistele (Joiner, 2009, lk 32).

Neli peamist eelduslikku tingimust, mis võimaldavad targalt juhtimist, on järgmised (Iannotta et al., 2020, lk 6): 1) agiilne filosoofia, 2) targalt töötamise eelduste teadvustamine, 3) tehnoloogiaga kaasnev uuenduslik informatsioon, 4) töötajate kasvavad ootused.

Kriisiperioodil ühendatakse mitmeid targalt juhtimist soodustavaid tehnoloogiaid. Tehnoloogia abiga liikuv informatsioonil on suur mõju juhtidele ja nende järgijate koostööle, võimaldades pääseda varasematelt väljakujunenud juhtimistavade rakendamisest (Iannotta *et al.*, 2020, lk 6). Tehnoloogia kasutuselevõtuga suurendatakse rahulolu klientides ja töötajates. Tänu targale juhtimiskäitumisele on töötajad motiveeritud ja inspireeritud ning saavutavad enam organisatsiooni ja enda soovidest lähtuvalt. Luuakse alus tasakaalule töö- ja eraelu vahel. Tehnoloogia kasutamises vabal ajal peitub ka ohte, millega tuleb arvestada. Pidevad digitaalsed katkestused muudavad meie vaba aja veetmise väikesteks ühikuteks, mis on liiga lühikesed, et neid nautida või vähendada stressi (Whillans, 2021, lk 65).

Sünteesides kontseptsioone, milles on koondatud vajadused ja lahendused ning määratletud mõju kasutajatele ja organisatsioonidele, on targad juhid jõudnud kaheksa põhilise elemendini: 1) visualiseerimine, 2) inspiratsioon, 3) eneseteadlikkus, 4) suhete loomine, 5) elukestev õppimine, 6) ülesannete täitmine, 7) innovatsioon, 8) eetika. Omades visualiseeritud teadmist, mis ootab ees tulevikus, on tähtis mõista, kuidas meid mõjutab praegu toimuv ja kuidas teadmist edukalt kasutada tulevikus. Teiseks, tarkadelt juhtidelt oodatakse inspireerimist, sest nad esindavad käitumist, mida teised järgivad. Inspireeriv visioon on tähtis, kui eesmärk on muutuste tähtsustamine ja nende elluviimine. Eneseteadlikkus on võime ja oskus olla teadlik enda iseloomust ja tunnetest. Suhete loomisel ja hoidmisel peavad targad juhid suutma ühendada tehnoloogia ja inimlikud aspektid luues usaldusliku õhkkonna ja läbipaistva suhtluse. Selleks tuleb pidevalt täiendada digitehnoloogiaga seonduvaid oskuseid. Viieandaks tuleb luua eeldused elukestvaks õppeks, kuna see motiveerib pidevat enesetäiendamist ning toetab efektiivset koostööd meeskonnas. Kuuendaks on ülesannete täitmine, mis kindlustab äritegevuse õnnestumise. Seitsmendaks atribuudiks on innovatsioon, kuivõrd targad juhid ei tohiks piirduda muutuste juhtimisega, vaid peaksid suutma toetada innovatsiooni kasutamist tööst mõtlemisel. Viimaseks on eetika ehk andmete kasutamisega tuleb vältida tehnoloogia kontrolli töötajate käitumise üle. (Iannotta *et al.*, 2020, lk 6)

Joonisel 3 on välja toodud kontseptsioon, mis kirjeldab juhtimist targalt töötamise kontekstis.



Joonis 3. Juhtimine targalt töötamise kontekstis

Allikas: (Iannotta *et al.*, 2020, lk 7)

Joonis 3 ühtib suurel määral sõnastatud targalt töötamise keskkonna mudeliga. Sisemine pool annab välise käitumise. Töötajate keskne juhtimine annab iseseisvuse ning agiilne lähenemine võimaluse töötada valitud ajal, keskkonnas ja vahenditega.

Uuringute tulemused näitavad, et targalt töötamise kontekstis kaasnevad juhtimisega järgmised aspektid: 1) uus mõtteviis, meetodid ja vahendid, 2) sisemine motivatsioon töötada, 3) töötulemuste paranemine, 4) isikutevaheline tasakaal organisatsioonis. Kui juhtimine on hästi rakendatud ja toetab targalt töötamise konteksti, siis see aitab kaasa mõtlemise, hoiakute ja käitumusliku mõtteviisi arengule. Omakorda aitab see töötajatel olla töötamisel vastuvõtlikum uutele meetoditele ja vahenditele. Lisaks, hästi rakendatud juhtimine avaldub positiivselt töötajate sisemises motivatsioonis, teadlikkuses, enesekontrollis ja teistes enesemääratlemisega seotud käitumistes. Kokkuvõtvalt näitavad kaks esimest tulemust juhtimise mõju olemust ja tähtsust targalt töötamise kontekstis. Mida enam on töötajate hoiakud ja soovid vastavuses tööandja nõudmistega, seda paremad on töötulemused. Juhtide ülesandeks jääb ühendada organisatsiooni eesmärgid töötulemustega. (Iannotta *et al.*, 2020, lk 7)

Targa juhi käitumine on justkui loomulik viis aidata targalt töötamise kontekstis kaasa muutuste inspireerimisele ja innovatsioonile töötamisest mõeldes. Juhtimisel suunatakse inimesed protsesside keskmesse, mis peaks järjepidavalt keerlema agiilsuse, autonoomsuse, usalduse ja vastutuse ümber. Juhtide inspireeriv visioon koos eetilisel juhitud käitumisega aitab luua sarnased tähendused muutustele, mis viib nii individuaalsete kui ka organisatsiooniliste väärtuste, eesmärkide ja huvide ühtlustumiseni. (Iannotta *et al.*, 2020, lk 8)

Kirjeldatud käsitluste ühiseks tunnusjooneks on juhtimise erinevate mõistete ja juhtide käitumisega kaasnevate juhtimispraktikate ühildamine, mida saab rakendada targalt töötamise kontekstis. Tuleb reageerida muutuvatele vajadustele ning leida ühisosa juhtide ja meeskondade vahel organisatsioonis. Targalt juhtimine ja töötamine loob inimeste vahel sidemed, mille toel tuntakse ennast piirangutest vabana ja tehakse koostööd.

1.2.1. Teadlik juhtimine

Teadlik juhtimine on suhteliselt uus käsitlus. Seitsmekümnendatel peeti teadlikku juhtimist üheks vähim mõistetud ebatavaliseks nähtuseks. Enamikul juhtidest on oma juhtimisviis, mis sageli seostub nende vaadetega elule. Seega on juhtimisviise seinast sein. Teadlik juhtimine hõlmab mitmeid juhtimiskontseptsioone (eetiline, jätkusuutlik, moraalne ja vastutav juhtimine) ja seda saab kasutada terminina kõigi juhtimisviiside kohta, mille eesmärk on muuta maailm paremaks paigaks (Kubátová & Kročil, 2022, lk 281).

Teadlik juhtimine on järjepidev tegevus, mis toob esile positiivseid muutusi teistes inimestes, perekondades, sõprades, kogukonnas, organisatsioonides ja keskkonnas, muutes maailma paremaks elupaigaks. Teadlik juht on igaüks, kes teeb otsuseid, et olla keegi, kes usub oma südames, et ta on liider. Ta astub samme, et jätkusuutlikumalt elada ja on eeskuju kogu maailmale. Teadlikuks juhiks olemine on pidev jätkuv isiklik teekond, olles teadlik oma käitumisest ja selle mõjust teistele. (Carson, 2016, lk 302)

Teadlik juht peab olema informeeritud oma positsioonist ja missioonist, püüdma iga päev olla haritud ning tõstma oma teadlikkust. Nad kohustuvad rääkima ausalt, juhtima autentselt ja vastutama oma tegude eest (Muff *et al.*, 2022, lk 275). Nad mõistavad, et nende roll on teenida organisatsiooni eesmärki, toetada inimesi organisatsioonis ja luua väärtust kõigile organisatsiooni sidusrühmadele (Lokhande *et al.*, 2019, lk 264), kellel on organisatsiooni tegevuse suhtes otsene

või kaudne huvi. Teadlik juht peab tajuma ümbritsevat keskkonda, õppima elukogemusest ja jälgima tähelepanelikult kõiki sündmusi enda ümber.

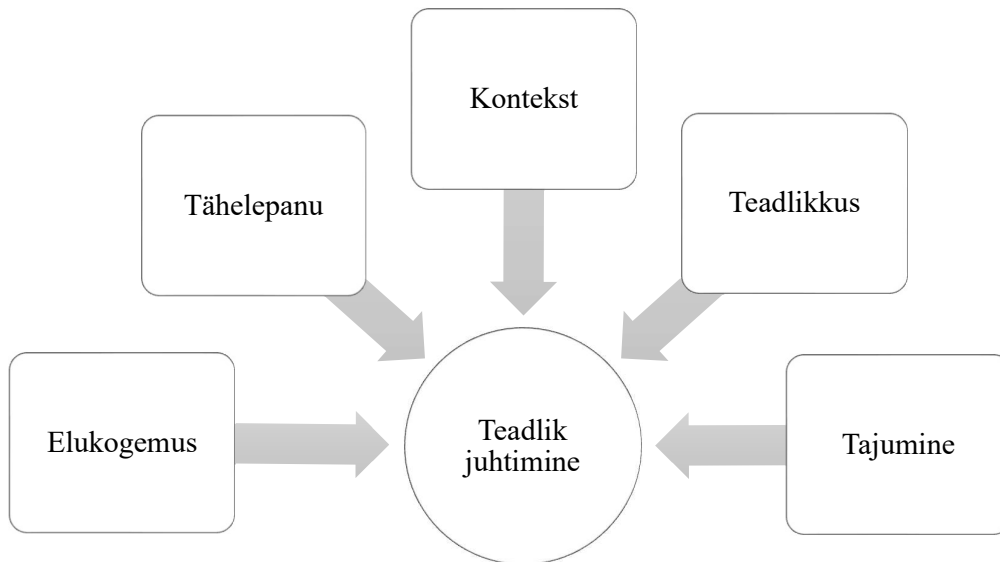
Nad mõistavad, et nende roll on teenida organisatsiooni eesmärki, toetada inimesi organisatsioonis ja luua väärtust kõigile organisatsiooni huvirühmadele.

On üha ilmselgem, et tsivilisatsiooni heaolu sõltub suurel määral ettevõtete kultuurist ja äritegevusest (Sisodia *et al.*, 2014). Kuigi mitmete teooriate kohaselt peaksid ettevõtted keskenduma lisaks finantsedule ka sotsiaalsele tervisele ja keskkonna vastutustundlikule säästmisele. Ettevõtteid peavad juhtima teadlikud juhid, kes näitavad eeskujut, inspireerivad, motiveerivad ja juhendavad oma töökaaslasi. Teadlikud juhid keskenduvad pigem meile, mitte endale (Lokhande *et al.*, 2019, lk 264).

Kompetentsi raamistik on oluline lähtepunkt teadlikeks juhtideks arenemisel. Seda vaadeldakse kui teadmiste, oskuste ja isikuomaduste spetsiifiliste kombinatsioonide kogumit. Teadlikul juhil peavad olema järgmised omadused (Ward & Haase, 2016): 1) oskus käsitleda probleemi erinevatest vaatenurkadest, samal ajal jäädes neutraalseks ja tasakaalukaks, 2) avatus teadmistele ja õppida kogemustest, 3) oskus olla arusaadav aruteludes, 4) suutlikkus võtta vastutust, 5) oskus edastada informatsiooni õiglaselt ja avatult, 6) püüdlemine positiivse tulemuse poole. Teadlik juhtimine tähendab olla teadlik mõtetest, tunnetest ja kogemusest saavutada eesmärke (Marinčič & Marič, 2018, lk 177). Teadlikul juhtimisel kaasneb suhtlemisega vastutus eelduste ja tagajärgede eest.

Teadlik juht on eeskujut oma töötajatele ja käitub vastavalt. Ta peab lugu igast isiksusest, töötajad tunnevad, et nendega arvestatakse. Nii käitudes tõstetakse töötajate eneseteadlikkust. Teadliku juhtimise kujunemise põhilised elemendid on järgmised (Marinčič & Marič, 2018, lk 179): 1) elukogemus, 2) tähelepanu, 3) elu kontekst, 4) eneseteadlikkus, 5) võime tajuda (Ward & Haase, 2016).

Joonisel 4 on ära toodud elementide raamistik, mis aitab mõista teadliku juhtimise kujunemist.



Joonis 4. Teadliku juhtimise elemendid
Allikas: (Marinčič & Marič, 2018, lk 178)

Teadliku juhtimise elementide selgitus on alljärgnev (Marinčič & Marič, 2018, lk 179):

- 1) Liider on teadlik ja mõistab, et igal inimesel on oma elukogemus. Iga uus päev annab meile uusi elukogemusi. Teadlik juht otsib töötajaid, kes on produktiivsed ja positiivsed (Cordova, 2018). Samas suhtleb ta ka töötajatega, kui nad on õnnetud ja eba produktiivsed. Teadlik juht püüab välja selgitada probleemi põhjuse ja seda lahendada. Igaühel on muustrid ja harjumused, mis on välja kujunenud isiklikest tunnetest ja uskumustest. Need elukogemused moodustavad kas positiivseid või negatiivseid hoiakuid (Hulnick & Hulnick, 2010).
- 2) Juhtimine on seotud kollektiivse tähelepanu efektiivse püüdmise ja suunamisega. Kõigepealt peab olema fookus meil endil ja siis teistel – töötajatel, äripartneritel ja klientidel (Ellis, 2015). Liidrite tähelepanu keskendub kindlatele küsimustele, millele lisandub ka nende tähelepanu, kes teda järgivad. Inspireeriv juhendamine ühildub emotsionaalse tegelikkusega. Eesmärgi mittesaavutamine ei ole ebaõnnestumine, kuid inimestega kontakti mittesaavutamine on. Toimimisviis, mis keskendub vaid sellele, et töö oleks tehtud, lõhub inimeste vahelist keskkonda (Goleman, 2016).
- 3) Oskus näha elu kontekstis viitab asjaolude või faktide kogumile, mis on seotud konkreetse sündmuse või olukorraga. Igal inimesel on oma elukontekst – kultuurinormid, rituaalid ja

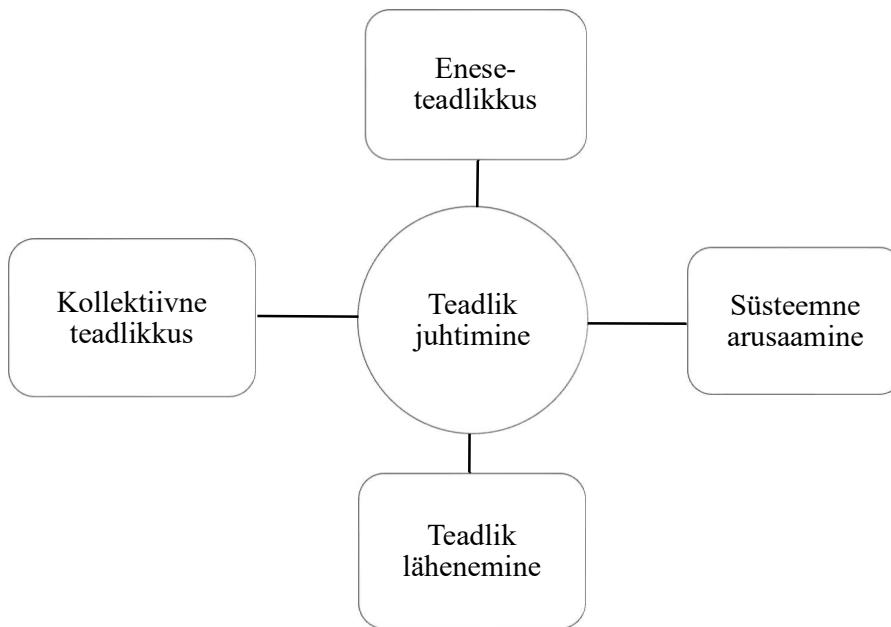
uskumused. Kõigil meist on oma elukontekst, mille kujundamisel on meie perekonnal väga oluline roll (Ward & Haase, 2016).

- 4) Teadlik juht võib oma teadlikku juhtimisse lisada tähelepanelikkuse ja laialdase teadlikkuse tehnikaid. Nende tehnikate valdamine julgustab saama teadlikuks, mitte olema arutult julge ja ümbritsevale reageeriv. Kui organisatsioonis ilmneb negatiivne olukord, siis piiritlemata laiendatud teadlikkus aitab juhil jälgida kõiki osapooli ja jääda neutraalseks. Teadlikkus on uus viis elu tõlgendada, mis omab potentsiaali aidata igaüht, kes soovib saada teadlikuks juhiks, kaasates elu konteksti ja eneseteadlikkust (Kendall, 2018). Peab olema süsteemne arusaam, olema ümbritsevast teadlik ja toetuma kollektiivsele teadvusele.
- 5) Teadlik juhtimine eeldab oskust tunda ja tajuda osapooli ning lahendada vajadusel ebavõrdsustundega kaasneva. Juht on empaatiline, suudab tajuda töötajate tundeid probleemide tuvastamiseks ja lahendamiseks, aidates samal ajal oma töötajatel liikuda laiendatud eneseteadlikkuse poole (Ward & Haase, 2016). Teadlikud juhid oskavad ja suudavad keskenduda sõnadele ning hindavad pähetulevaid ideid ilma hinnangut andmata.

Teadliku juhtimise pädevuse rakendamisel arvestatakse jätkusuutlikkusega. Luues täna ja tulevikus organisatsioonile väärtusi, sh kasumit, tuleb arvestada sellega, et see peab kaasa tooma parema elu ja heaolu. Pädevuse kasvu otsustab teadlik juht ise. Teadlik juht saavutab edu, kui tal on järgijaid. Ei piisa ainuüksi juhtide teadlikumaks muutumisest, vaid teadlikumaks peavad muutuma ka töötajad – sellest, mida nad ka teevad. Nii tekib vastastikune sünergia juhi ja töötajate vahel eesmärgiga saavutada suurem heaolu.

Teadlikul juhtimisel on teooria järgi mitmeid elemente: 1) eneseteadlikkus, 2) kollektiivne teadlikkus, 3) tähelepanelikkus, 4) kontekst, 5) laiendatud teadlikkus, 6) elukogemus ja tajud. Kindlasti on neid elemente veel, mida uuringud täna ja tulevikus tuvastavad. Tähelepanelikku juhtimist mõjutavaks laiendatud teadlikkuse elementideks loetakse omakorda järgmisi aspekte (Hayden, 2017): 1) meditatsioon, 2) elu väärtused, 3) elu eesmärgid, 4) terve meel terves kehas (Marinčić & Marič, 2018, lk 180). Teadliku juhtimise defineerimisel lähtutakse käesolevas töös selguse huvides neljast elemendist.

Joonisel 5 on ära toodud teadliku juhtimise mudel, millest lähtutakse magistritöö eesmärgi saavutamisel.



Joonis 5. Teadliku juhtimise mudel
Allikas: (Marinčič & Marič, 2018, lk 181)

Hayden (2017) on tuvastanud teadliku juhtimise mudeli neli põhielementi, mille selgitus on alljärgnev (Marinčič & Marič, 2018, lk 181):

- 1) Teadlik juht peab olema eneseteadlik ja iseseisev. Ta elab teadlikku elu enda valikul, ta on teadlik enda ja teiste väärtustest ning lisab neid suhtlusesse. Ta peab omama võimet näha perspektiive, nendega mitte samastudes.
- 2) Teadlikul juhil on ka süsteemne arusaamine. See tähendab, et juhil on kõrgelt arenenud tähelepanelikkus kõigi ümbritsevate isikute suhtes. See viib tugeva süsteemse intelligentsuseni ja kalduvuseni mõelda ning luua hüvesid ja tasakaalu süsteemselt laiemalt ning ta võtab vastutuse tegude pikaajalise mõju eest (Cohen, 2018).
- 3) Teadlik lähenemine juhtimise mudelis on sõnastatud kui juhi teadlikkus tegudest, mis juhivad suhteid (Crosswell, 2010). See ei ole seotud ainult füüsiliselt kohal olemisega, vaid juht peab olema hea kuulaja, julge arutleja, kaitsma seisukohti, omama distsipliini, olema vastutustundlik teiste inimeste suhtes ning looma eeldusi koostööks.
- 4) Kollektiivset teadlikkust määratletakse kui sisemist initsiatiivi ja vastutustunnet, millega kaasneb laiem ühine heaolu ja millel on alati positiivne mõju (Hayden, 2017).

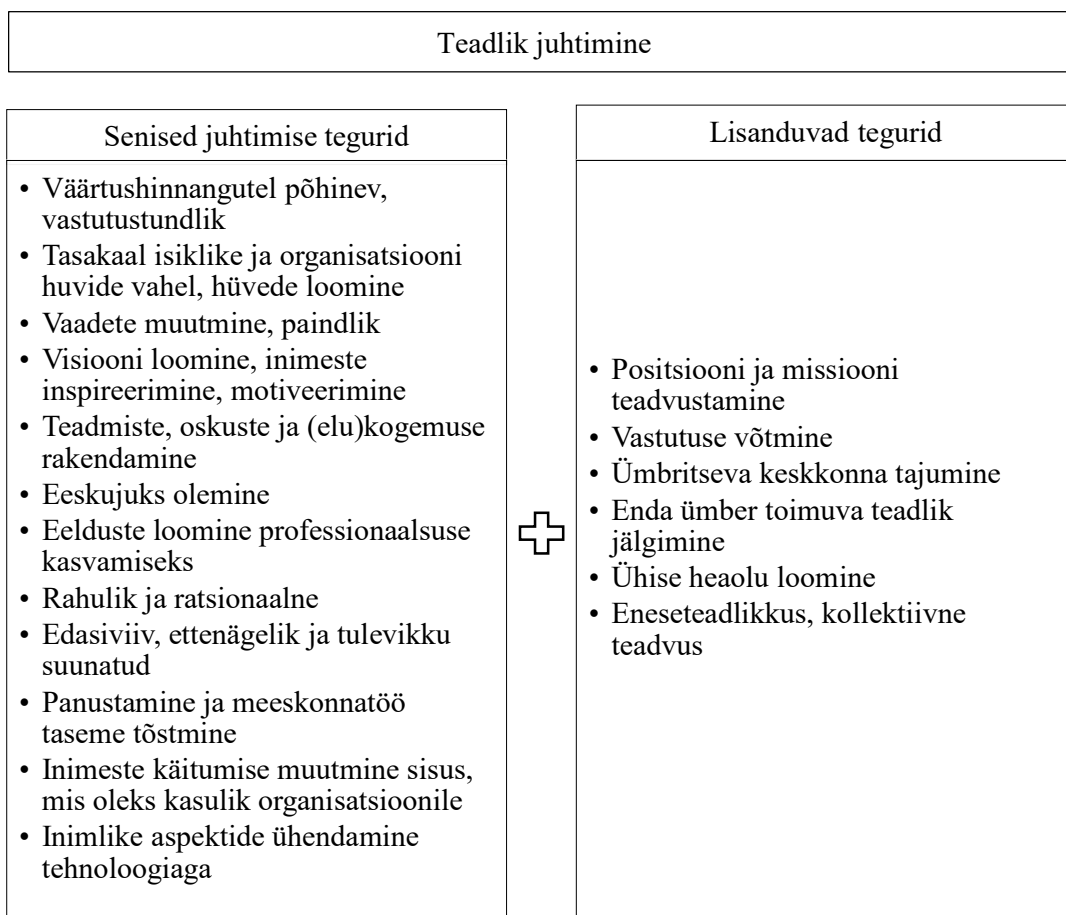
Juhiomaduste tugevuse tõeliseks testiks on suhestumine oma meeskonnaga – tuleb olla veendunud, et töötajad saavad seda, mida nad vajavad, on keskendunud sellele, mis on kõige olulisem arenguks ja eduks nii neile kui ka organisatsioonile (Wallace, 2020, lk 56). Teadliku juhtimisega peaks kaasnema organisatsiooni ja töötajate heaolu. Juhtimise edu sõltub inimesteni jõudmisest kõigil ühiskonna tasanditel (Swann & Rosen, 2018, lk 41). Teadlik meelte arendamine viib meid reaalse tegevuse ja õnnestumiseni, mitte ressursside vähendamiseni loovuse arvelt.

Vaimse heoluga kaasneb hirmu vähenemine asjade ees, mis on väljaspool tavapärasest tegutsemist ning põhjustab viivitamist. Juhtimise loomulik osa on õpetada töötajat mõistma iseennast, arusaamist, kes me oleme ja mida me suudame, kuidas reageerida erinevatele nähtustele ja mille poole püüelda. Nende oskuste olemasolul teavad inimesed, millised on nende võimed ja millal nad peavad abi paluma, et edu saavutada. Nad suudavad mõelda eneseteadlikumalt ning mõistavad enda emotsionaalset seisundit. Eneseteadlikkus võimaldab töötajatel jälgida enda sisemist heaolu, teha teadlikult vaimseks heaoluks vajalikke algatusi ja tegevusi, et kindlustada jätkusuutlik mõtteviis. (Wellness Orbit, 2018)

Suurepärasel juhil on intrapersonaalsed oskused, sotsiaalne intelligentsus, oskus lahendada erimeelsuseid ja võime teisi mõista, kasutades seda teadmist mõjutamiseks viisidel, mis edendavad isiku ja/või organisatsiooni eesmärke (Bartle, 2019). Kaasaegses käsitluses peab juht olema veel teadlik ja palju muud.

Alternatiivsed viis intrapersonaalset oskust, millest juhid ja ettevõtjad kasu saavad, on järgmised: 1) fookuse hoidmine käsil oleval ülesandel nii kaua kui vaja, 2) sihikindel ja ratsionaalne mõtlemine, 3) analüüs ja lahenduspõhine probleemide käsitlemine, 4) juurdepääs loominguilisele, et oleks võimalus areneda, 5) olulise eristamine vähemolulistest teguritest ja prioriteetide seadmine. Oskused panevad aluse individuaalsele algatusvõimele ja vastutusele. Inimesed, kes suudavad keskenduda ja pingetega edukalt toime tulla, suudavad lahendada keerulisi väljakutseid. Iga uue idee reaalsuseks muutmine nõuab selgeid eesmärke ja kaasatud inimesi. Pühendunud inimesed usuvad sellesse, mida nad teevad. (Wellness Orbit, 2018)

Senised juhtimispraktikad ei ole kuhugi kadunud, vaid täiustuvad igapäevaselt. Joonisel 6 on ära toodud teadliku juhtimise tegurid.



Joonis 6. Teadliku juhtimise tegurid jätkusuutliku targalt töötamise keskkonna hoidmiseks
Allikas: Autori koostatud teooria osa andmete põhjal

Kui heaolu asemel võtab võimust stress, siis kaotavad inimesed oma vaimse teravuse, on häiritud ja hakkavad vältima tegelikke ülesandeid. Tagajärjeks on läbipõlemine ja tahtejõu vähenemine. Vähem stressi tähendab paremat keskendumist, tervist ja loovust ning omakorda suuremat panustamist ja ülesannete täitmist. Kui juhid hoiavad oma töötajad vaimselt terved, siis inimesed arenevad ja ka organisatsioon saab areneda. Kaasatud töötajad usuvad sellesse, mida nad teevad, ja see on ühtlasi organisatsioonile eelduseks edu saavutamisel.

Teooria peatüki kokkuvõtteks tahab magistritöö autor ära mainida, et töös käsitletakse teooriaid ja mõisteid lähtuvalt autori valikust, töö pealkirjast ja kontekstis sh jäädes eestikeelsete kinnistunud terminite juurde.

Edukad organisatsioonid loovavad sobimatust töökeskkonnast ja loovad eeldused muutusteks. Töötajad soovivad paindlikke töötingimusi, mis loovad eeldused töö- ja pereelus tasakaalu saavutamiseks. Seoses tehnoloogia aktiivsema kasutamisega kommunikatsioonis on kasvanud töötajate iseseisvus, vabadus otsustada ja soov vastutada. Töökeskkonna dünaamilised tööviisid soosivad kõrget jõudlust, tootlikkust ning ühiskondlikku heaolu. Töö peab olema tähendusrikas ja maailma muutev ning juhtimiskultuur eetiline ja kõigiga arvestav.

Tähtis on tagada ressursside tõhus ja jätkusuutlik kasutamine, mis vastaks majanduslikele ja sotsiaalsetele väljakutsetele. Säästva arengu kontekstis peaks majanduskasv olema piirides, mis katab inimeste põhivajadused, samal ajal tagades, et loodusressursse ei tarbitaks üle. Selle saavutamiseks peavad juhid olema uuenduslikud, avatud, tõhusad, paindlikud ja kohanemisvõimelised.

Oskustel, teadmistel, võimel, käitumisel ja muudel omadustel põhinev juhtimine on keeruline nähtus, mis koosneb paljudest mõõdetavatest parameetritest ning nõuab suurt tähelepanu ja pidevat arengut. Sellised juhid aitavad indiviidil tööülesandeid edukalt täita ja saavutada paremaid tulemusi. Keskendutakse meeskonna teadmiste, oskuste ja kogemuste kasutamisele, samuti inimeste inspireerimisele ja innustamisele visioonide elluviimisel. Teadliku käitumisega rakendatakse kaheksat põhilist elementi: visualiseerimine, inspiratsioon, eneseteadlikkus, suhete loomine, elukestev õppimine, ülesannete täitmine, innovatsioon ja eetika.

Teadlik juhtimine hõlmab eetilist, jätkusuutlikku, moraalset ja vastutavat juhtimist. Teadlik juht on informeeritud, haritud, aus, autentne ja vastutustundlik. Ta mõtleb süsteemselt, keskendub kollektiivsele teadvusele ning on avatud õppimisele ja arengule. Tema juhtimisstiil aitab luua paremat töökeskkonda, tõstes töötajate eneseteadlikkust ja saavutades ühiseid eesmärke jätkusuutlikul viisil.

Teadlik juhtimine on eluviis, mida ehitatakse aastaid. Hea teadlik juht õpib ja täiustub iga päev kuni karjääri lõpuni. Ta teadvustab endale, et iga päev saadud uut kogemust saab kasutada enda arenguks.

2. UURING JA UURIMISMEETODID

Magistritöö teise peatüki esimeses alapunktis kirjeldab autor uuringu meetodit ja selle läbiviimist, meetodi valiku põhjuseid ja meetodi eeliseid. Teises alapunktis kirjeldatakse uuringu valimit, st intervjuus osalenud isikuid, nende juhtimiskogemust, valdkonda ning intervjuu kuupäeva ja kestvust.

2.1. Kvalitatiivse uuringu meetod ja läbiviimine

Uuringu eesmärgina selgitatakse välja teadliku juhtimise kompetents, mis loob eeldused targalt töötamise keskkonna loomisele ja selle jätkusuutlikkusele. Teadliku juhtimise kompetentsi seoseid ja ühisosa targalt töötamisega on vähe uuritud. Seda tõendab ilmekalt töö pealkirjale üks ühele vastava kirjanduse puudumine. Magistritöö autor otsib uurimisküsimustega vastuseid tulenevalt uurimisprobleemist ja töö eesmärgist.

Uurimus viidi läbi kvalitatiivsel meetodil, sest tegeldakse juhtide isikliku kogemuse uurimise, kirjeldamise ja mõistmisega. Andmete kogumiseks viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud. Küsimused olid eelnevalt formuleeritud, kuid intervjuu ajal oli intervjuerilal õigus otsustada, mida on mõistlik küsida, mis järjekorras ja millises sõnastuses. Intervjuu käigus sõnastas intervjuerija intervjueritavatele uusi küsimusi, kui nägi selleks vajadust.

„Kvalitatiivsetes uuringutes, kus tegeldakse inimeste isikliku ja sotsiaalse kogemuse uurimise, kirjeldamise ja tõlgendamise, püütakse mõista pigem väikese arvu osalejate maailmavaadet kui kontrollida mingi eelnevalt püstitatud hüpoteesi paikapidavust suure valiku kaudu“ (Smith, 2006, *cit.* Laherand, 2012, lk 20). Magistritöö autor keskendub uuringus osalevate juhtide oskustel põhinevatele kogemustele, mitte sellele, kuidas nad on selle teadmiseni jõudnud ja kas see on õige või vale.

Magistritöö autor leidis, et vastuste analüüsimiseks on parim viis kasutada suunatud sisuanalüüsi. Selle eesmärk on kinnitada või edasi arendada mingit teoreetilist raamistikku või teooriat. Seda on

kirjeldatud ka kui deduktiivset kategooriate moodustamist. See on tavapärasest sisuanalüüsisist struktureeritum protsess. Suunatud sisuanalüüsi tulemused võivad pakkuda teooriat toetavaid või mittetoetavaid tõendeid. (Laherand, 2008, lk 292-296)

Valimi vastustest kogutud andmed koondatakse magistritöö järgmises peatükis ühtsesse horisontaalse analüüsi (*cross-case analysis*) tabelisse. Sellise struktureerituse eeliseks on võimalus vaadata intervjuude küsimusi ja vastuseid korraga, mis teeb omakorda andmed paremini jälgitavaks ja võrreldavaks. Järgmises etapis on horisontaalse analüüsi tabeli märksõnad kategoriseeritud targalt töötamise keskkonna ja teadliku juhtimise mudeli elementide baasil uurimuse tabelisse.

Magistritöö autor pöördus intervjuu läbiviimiseks nõusoleku saamiseks enamiku äriühingute juhatuse liikmete poole e-kirja teel. Kohtumised intervjuueeritavatega lepitati kokku juba telefoni teel, ühel korral e-kirjaga. Magistritöö autor tutvustas intervjuueeritavale enne intervjuu algust mõne märksõnaga magistritöö teemat, intervjuu läbiviimist, ennustas intervjuu orienteeruvat ajakulu, selgitas intervjuu andmete töötlemist ja konfidentsiaalsuse tagamisega seonduvat. Samuti pakkus autor intervjuueeritavale võimalust soovi korral tutvuda intervjuuga ja uuringu tulemustega ning selgitas, et transkriptsioonid on kättesaadavad magistritöö komisjonile ja retsensendile vastava nõude esitamisel.

Intervjuud kestsid 34–72 minutit ja viidi läbi eesti keeles. Keskmiselt kujunes salvestatud intervjuu pikkuseks 54 minutit. Kujunes tavaks, et intervjuu lõppedes rääkisid pooled tund kuni kaks magistritöö teemaga seonduvast üldisemalt. Kohtumised toimusid füüsiliselt kokku saades nelja nädala jooksul ajaperioodil 09. märts kuni 04. aprill 2023.

Kõik intervjuud salvestati, laeti üles Tallinna Tehnikaülikooli kõnetuvastusprogrammi ja transkribeeriti. Transkriptsioonid on salvestatud MS Word dokumendina. Intervjuueeritava soovi korral jäeti välja nimed ning eemaldati konfidentsiaalsust ohustavad sõnad või laused. Uuringus osalemine oli intervjuueeritavale vabatahtlik. Järgitud on kõiki eetika norme. Magistritöö autori poole pöördudes on volitusi omavatel isikutel võimalus tutvuda salvestustega nii kõnes kui kirjas, sh transkribeeritult MS Word dokumendina.

2.2. Uuringu valim

Valimi moodustasid avaliku ja erasektori äriühingute juhid. Intervjueeritavaid oli kokku üksteist. Kõik juhid omavad kõrgharidust.

Valimi peamisteks kriteeriumiteks on arvestatud:

- 1) töötamine äriühingus tipp- või keskastme juhina;
- 2) maksimaalne töötajate arv juhivas äriühingu;
- 3) maksimaalne juhtimiskogemus aastates;
- 4) ärivaldkondade erinevus.

Juhtimiskogemust hinnatakse kõrgemalt, kui see pärineb äriühingust, milles on maksimaalselt palju töötajaid. Valimiga hõlmatud tipp- ja keskastme juhtide juhitud äriühingute töötajate arv oli intervjuerimise ajal kuni kolmsada viiskümmend. Samas oli mitmel intervjueeritaval varasem juhikogemus ka üle tuhande töötajaga äriühingu juhtimisest.

Väärtuslikumaks peetakse pikaajalisemat juhtimiskogemust juhtorganites või tipp- ja keskastmejuhi tasandil töötamist (aastates). Käesoleval juhul on valimis esindatud juhid, kellel on juhtimiskogemust vähemalt 15 aastat ning kes kõik töötavad äriühingu juhtorganites või tipp- ja keskastmejuhi positsioonil või omavad vastavat kogemust. Kõige pikaajalisem juhtimiskogemus ulatus 28 aastani.

Äriühingute tegutsemine erinevates ärivaldkondades annab võimaluse hinnata juhtide vastuseid juhtimiskogemuse pinnalt üldisemalt, mitte konkreetsest sektorist lähtuvalt. Intervjueeritavad on anonüümsuse huvides tähistatud valimi kirjelduse tabelis tähtedega A kuni K.

Selguse huvides märgib töö autor, et intervjueeritavaid saab liigitada mugavusvalimiks. Huvialused olid töö autorile mugavusvalimi mõistes kergesti kättesaadavad. Valimis ei olnud pereliikmeid, sugulasi ega töökaaslast, kellega töö autor oleks koos töötanud intervjuu ajal või varasemal perioodil. Töö autor leiab, et mõne intervjueeritava varasem teadmine ei andnud kummalegi poolele mingit eelist ja ei mõjutanud intervjueeritava vastuseid. Kõik intervjuud viidi läbi sarnaselt, samadel alustel ja tingimustel.

Kõik intervjueeritavad olid väga huvitatud magistritöö teemast ning oskustel ja teadmistel põhineva kogemuste jagamisest. Mitmed juhid palusid end magistritöö valmimisest teavitada ning võimalust sellega tutvuda. Samuti avaldati soovi leida tulevikus veel ühist aega, et arutleda teadliku juhtimise kompetentsi üle, samuti selle üle, mis sellega täna ja tulevikus kaasneb ning millist ettevalmistust ja eelduseid peaksid teadlikud juhid omama, et parandada juhtimisega seonduvat.

Tabelis 1 on tähistatud intervjueeritav, välja toodud intervjuerimise kuupäev, äritegevuse valdkond, juhtorganisse kuulumine ja intervjuu kestvus.

Tabel 1. Valimi kirjeldus

Intervjueeritav	Kuupäev	Valdkond	Juhtorganisse kuulumine	Intervjuu kestvus
A	09. märts 2023	Äri arendamine, tootearendus, eksport	Juhataja	63:00
B	15. märts 2023	Toetused	Osakonna juhataja	43:49
C	16. märts 2023	Koolitus, kinnisvara	Juhataja	64:18
D	16. märts 2023	Innovatsioon ja infotehnoloogia teenused	Juhataja	66:03
E	17. märts 2023	Kinnisvara, ehitus	Juhataja	71:36
F	23. märts 2023	Finants, ürituste korraldamine	Juhataja	45:13
G	23. märts 2023	Finants	Juhataja	43:52
H	27. märts 2023	Finantsinvesteeringud, meedia	Juhataja	50:33
I	30. märts 2023	Ehitus	Juhataja	34:45
J	04. aprill 2023	Kaubandus	Juhataja	38:19
K	04. aprill 2023	Teadus, innovatsioon	Juhataja	72:00

Allikas: Autori koostatud

Lisas 1 on esitatud poolstruktureeritud intervjuude küsimused. Valimi vastused on sisestatud horisontaalse analüüsi tabelisse peale intervjuude transkribeerimist (Lisa 2).

3. UURINGU TULEMUSED, ARUTELU JA ETTEPANEKUD

Magistritöö kolmandas peatükis esitatakse uuringu tulemused targalt töötamise ja teadliku juhtimise mudeli elementidest lähtuvalt ning vastatakse uurimisküsimustele. Uurimise vastuste intervjuudest tuuakse välja refereeringud ja tsitaadid. Arutelu ja ettepanekute osas esitatakse diskussioon teadlikust juhtimisest targalt töötamise kontekstis: milliseid valikuid omame tulevikus ning mida võiks uurida järgmistes magistritöodes. Tuuakse välja, mida oleks saanud tagantjärele tarkusena teha teisiti.

3.1. Kvalitatiivse uuringu tulemused

Magistritöö uurimisprobleemist ja eesmärgist lähtuvalt on koostatud Tabelid 2, 3 ja 4. Tabelitesse on koondatud intervjuu vastused targalt töötamise ja teadliku juhtimise mudeli elementidest tulenevalt.

Tabel 2. Uurimuse tulemused targalt töötamise mudeli elementidest lähtuvalt

Teooria	Intervjuu vastused märksõnades
Kommunikatsioon kaasaegse tehnoloogia abil	Digitaliseeritud kommunikatsioon ja sellega kaasnev tasakaalu leidmine, selge suhtlemise raamistik, tulemuse kaasnemine, ressursside säästlik ja tark kasutamine
Paindlikkus töötamise aja, koha ja vahendite valikul	Paindlikkus, kaasamine, turvaline keskkond, mitmekesised töötamise viisid
Töötajatele iseseisvuse andmine	Iseseisvus, otsustusvabadus, vastutus, usaldus, usaldusväärsus
Organisatsiooni ja töötajate eesmärkide ja väärtuste ühildamine ning seotus	Selgete eesmärkide saavutamine, heaolu, ühised väärtused, motivatsioon, teadvustatud interaktiivne koostöö ja sünergia, ootused, avatud suhted, tunnustamine, ausus, lugupidamine, mõistmine, kokkulepetest kinnipidamine
*	Efektiivus, eneseteadvus, enesejuhtimine, personaalsed võimed ja oskused, kohalolek – taju, tunnetus, loomingulisus, tähelepanelikkus, käitumiste muutmine

Allikas: Autori koostatud

*Märkus: Tabel 2 viimases reas on targalt töötamise mõtestamisega intervjuude käigus lisandunud ootused isikule.

Arvestades intervjuu küsimustega loodud konteksti, tuuakse alljärgnevalt autori valikul selguse huvides välja mõned Tabelis 2 esitatud märksõnade selgitused: 1) digitaliseeritud kommunikatsioon ja sellega kaasnev tasakaalu leidmine – sõltuvalt mõõdikutest valitud kokkuleppeline suhtlusvorm, mis tagab tasakaalu tööl ja kodus töötamise vahel (töö ja eraelu vahel); 2) selge suhtlemise raamistik – selgus, millistel alustel ja vormis suheldakse, avatud juhtimine, kriteerium edu saavutamiseks; 3) ressursside säästlik ja tark kasutamine – minimaalne kontrollimisvajadus, arenev ja töötav organisatsioon, looduskeskkonna hoidmine, tarkvaralahendused; 4) usaldusväärsus – positsioonist lähtumata võrdne usaldav suhtlemiskeskond; 5) selgete eesmärkide saavutamine – tööülesannete täitmine selgete mõõdikute abil, tunne, et eesmärk on saavutatav juba täna; 6) heaolu – vajalikuna tundmine, rõõm töötamisest, tänulikkus; 7) efektiivsus – väärtustatakse aega, optimaalne, säästlik, jätkusuutlik, tootlik; 8) eneseteadvus – teadlikkus, teadvustatus, olevik; 9) enesejuhtimine – enda jälgimine, kuulamine, suunamine, eneseregulatsioon, sobiva keskkonna loomine.

Intervjuude ajal targalt töötamise keskkonna mõtestamisel lisandusid saadud vastuste põhjal ootused isikule ehk valdkond, mida varasemalt teooriaosas ei käsitletud. Intervjueeritavad töid välja, milline juht ja/või töötaja tuleb targalt töötamise keskkonnas toime, mida temalt oodatakse, eeldused ja nõudmised isikule. Ootused isikule on:

- 1) efektiivne;
- 2) eneseteadvustatud;
- 3) enese juhtimine;
- 4) personaalsed võimed ja oskused;
- 5) kohalolek – taju, tunnetus;
- 6) loomingulisus;
- 7) tähelepanelik;
- 8) käitumiste muutmine.

Selguse huvides tuleb märkida, et magistr töö eesmärk ei olnud välja selgitada ootuseid isikule. Samuti ei sisaldanud uurimisküsimused vastavat viidet, kuid intervjueeritavad kirjeldasid loetletud omadusi targalt töötamise keskkonnast rääkides. Vaatamata kõigele on huvitav, et vastav fakt leidis kajastamist ja vastustest ilmnisid ootused isikule targalt töötamise keskkonnas edu saavutamiseks.

Kõige enam kasutatavateks märksõnadeks targalt töötamise keskkonna mõtestamisel on digitaliseeritud kommunikatsioon ja sellega kaasnev tasakaalu leidmine, selgete eesmärkide

saavutamine, selge suhtlemise raamistik, paindlikkus, iseseisvus, otsustusvabadus, vastutus ja heaolu.

Tabel 3. Uurimuse tulemused teadliku juhtimise mudeli elementidest lähtuvalt

Teooria	Intervjuu vastused märksõnades
Eneseteadlikkus	Eneseteadlikkus, teadvustatud olek, enesejuhtimine, ühised väärtused, intuitsioon, jätkusuutlikkus, visualiseerimine, iseseisvus, eetiline juhtimine, perspektiivid, saavutusvajadus, saavutamine
Süsteemne arusaamine	Vastutuse võtmine, eesmärgistatus, arusaamine, süsteemsus, tähelepanelikkus, otsustamine, loomingulisus, motivatsioon, korrastatus
Teadlik lähenemine	Avatus, tajumine, hea kuulaja, ausus, usaldus, kohalolu, eeldused koostööks, suhete loomine, tunnetamine, nõudlikkus, selgus, empaatiavõime, tähenduse loomine, julgustamine
Kollektiivne teadlikkus	Kollektiivne teadlikkus, kaasatus, võrdne suhtlemine, initsiatiiv, inspiratsioon, kuuluvus, kultuur, võrdsusetunne, vaimne heaolu, tööõnne tekkimine, teadmine, turvatunne

Allikas: Autori koostatud

Arvestades intervjuu küsimustega loodud konteksti, tuuakse alljärgnevalt autori valikul selguse huvides välja mõned Tabelis 3 esitatud märksõnade selgitused: 1) eneseteadlik – teadvustatud teadlikkus, teadlikkusel põhinevad sisemaailma juhtimisoskused, teadlikud valikud; 2) korrastatus – ei tekita alluvates segadust; 3) visualiseerimine – juhtimiskontseptsiooni loomine; 4) selgus – kokkulepped; 5) kollektiivne teadlikkus – rahulolu tõus, ühine arusaamine.

Kõige enam kasutatavateks märksõnadeks teadliku juhtimise mõtestamisel olid eneseteadlikkus, kollektiivne teadlikkus, avatus, teadvustatud olek, kaasatus, tajumine ja vastutuse võtmine.

Lähtuvalt magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitatud uurimusküsimustest esitas töö autor intervjuueeritavatele targalt töötamise keskkonna ja teadliku juhtimise kohta küsimusi. Esimese nelja küsimusega sooviti vastust uurimusküsimusele, kuidas tänased juhid mõtestavad targalt töötamise keskkonda. Enamik juhte mõtestas targalt töötamise keskkonda kui füüsilist ja digitaalset, kuid ka asukoha, ajakasutuse, suhtluskanali ja tegevuse põhiselt. Intervjuueeritav F mõtestas targalt töötamise keskkonda viisil, milles sa tead, kuhu sa jõuda tahad, millised on sinu eesmärgid ja kuidas neid saavutada. Intervjuueeritav D ütles, et ühtepidi kasutame digitaalse tehnoloogia maksimaalselt hästi ära, aga samal ajal ei võõrdu inimsuhetest ega traditsioonilistest töötamise tavadest.

On loodud selge raamistik, millal täidetakse tööülesandeid kodust ja millal saadakse füüsiliselt kokku kontoris ning milliste vahendite abil töötatakse. Töötajatele on loodud tingimused paindlikkuseks. Sellega kaasneb iseseisvus, suurem otsustusvabadus ja vastutus. Luuakse targalt töötamise keskkond, kus inimestel on selged eesmärgid, avatus, koostöö. „Digitaalne suhtluskeskkond eeldab usaldustunnet.“ (K). Juht peab teadma, et ta saab usaldada töötajat tööülesannete täitmisel väljaspool kontorit.

Intervjueeritavad tõid välja, et mõõdetavad sisendid, väljundid ja kokkulepped ning tagasiside annavad võimaluse tunnustamiseks. Töötaja tunneb kaasamist ja märkamist ehk seda, et organisatsiooni esindaja mõtleb tema heaolule. Käitumisega luuakse organisatsiooni ja töötaja ühised väärtused, saavutustunne, koos õnnestumine. Tööga kaasneb rõõmu ja õnnetunne, eduelamus ning sisemine rahulolu. Intervjueeritav K rõhutas küsimust, mida töötaja endale esitab, et kas see aeg, mis ma selles meeskonnas või ettevõttes veedan, tõstab minu kui indiviidi väärtust tööturul.

Füüsilise ja digitaalse töötamise keskkonna osakaal sõltub ettevõtte ärivaldkonnast ning tajude vajadusest, mis kaasnevad juhi ja töötaja koostööga. Füüsilises keskkonnas töötades juhid tajuvad ja tunnetavad oma töötajaid rohkem, digitaalses vähem. Keskkonna valik sõltub ka ümberhäälestamise suutlikkusest. Kasvavas ja innovatsioonile orienteeritud ettevõttes eelistatakse kokkusaamist. See loob ühise meeskonnatunde, et saavutada koos püstitatud eesmärgid. Kui on raske, siis toetatakse üksteist. Digitaalset keskkonda eelistatakse millegi fikseerimisel, info edasi andmisel, tegevustes, kus saab asendada füüsilist kokkusaamist negatiivsete aspektideta ja mida saab teha distantsilt.

Teise küsimusega otsiti vastust sellele, kuidas tänased juhid mõtestavad teadlikku juhtimist. Intervjueeritava E arvates teadlik juht teab, kes ta on. Ta tunneb iseennast, teab, mida ta millalgi teeb, on süsteemne ja distsiplineeritud, peegeldab töötajale teadlikkust isikliku eneseteadlikkuse suurendamiseks. Juht juhib teadlikult suhteid, loob selguse, kuidas midagi tehakse. Peab olema valmis leppima eksimustega, lahendama koostöös kriise, mitte andma hinnanguid. Intervjueeritav D tõi välja, et julgustab töötajaid, kui nad ei ole kõiges asjatundjad. Mõistva suhtumisega luuakse usaldusväärne ja avatud keskkond ning valitseb koostöö. Alternatiivne käitumine oleks varjamine, mis omakorda hävitaks usalduse. „Inimene teadvustab asjaolusid ja teeb häid otsuseid.“ (C).

Juht ja töötaja on kokku leppinud, kus ollakse näiteks nelja aasta pärast, samas viiakse eesmärgid ellu tänases päevas ja teadvustatult. Luuakse tingimused ja vabadus otsustamiseks, sellega kaasneb

vastutus ja motivatsioon. Intervjueeritava E arvates on teadlik juhtimine võimalik, kui on täidetud eeldused nagu eesmärgistamine, selguse loomine, toetus, kaasatus ja usaldus. Juhtide ülesandeks on saavutada tasakaalus toimiv keskkond. Intervjueeritava H arvates tuleb selleks luua juhtimiskontseptsioon keskkonna tarbeks, kus töötajad on hoitud. Sealjuures ei rõhuta juht enda positsiooni ja vajalikkust kui midagi ülimuslikku, millela keskkond ei toimi. Positsiooni rõhutamata ollakse võrdsed.

Teadlikud juhid peaksid arvestama töötaja elu kontekstiga. Kus kohast ta pärit on, millisest perekonnast, millised on tema kultuurilised ja usust tulenevad vaated, milliseid teadmisi ja kogemusi töötaja omab ning palju muud. „Hea teadliku juhtimise tunnuseks on see, kui juht paneb oma meeskonna mõtlema sellest, mida on vaja mõelda eesmärkide saavutamiseks.“ (D) Seda saab teostada tingimustes, kus otsused sünnivad koostööna ja ühise meeskonnana ning sellesse usutakse.

Kolmanda uurimisküsimusega sooviti teada, kui oluline on juhtidele nende tänases tegevuses teadliku juhtimise kompetents. Intervjuudest selgus, et see on väga oluline ja vajab fookust iga päev. Intervjueeritava C arvates nõuab see teadlikkus endast praktilist arusaamist, teadvustamist, see on enesejuhtimise tööriist. Juhid saavad mõelda ja teostada midagi, millest nad on teadlikud, et on näinud, kuulnud, märganud, omandanud ja oskavad mõelda. Teadlikkus võimaldab loomingulisust, et vältida juhtide käitumist mentaalselt korratud käitumismudeli järgi. Intervjueeritav H tõi välja, et jäiga mentaalsusega ei saa eneseteadvus avalduda.

Heaolu kasvades töötajate soovid hüvede osas muutuvad, varasemad hüved on tulevikus vähem olulisemad. Töötajate jaoks on heaolu osaks ettevõtte jätkusuutlikkus, väärtuste ja eesmärkide ühildumise ning paindlikkus. Seetõttu on intervjueeritava E arvates muutunud juhtimine töötajat väärtustavamaks. See nõuab juhilt teadlikult juhtimiseks uus oskusi. Arusaamiseks, kuhu töötaja soovib elus liikuda, tuleks mõista perspektiive. Juhid peavad üles näitama paindlikkust ja koostööd, liikuma töötajaga koos tema eesmärkide poole. Selle tulemuseks on motiveeritum töötaja, kes aitab saavutada organisatsiooni eesmärgi. Juhtide ja töötajate vahel sõlmitakse kestvad kokkulepped, luuakse koostöö ja usaldus. „Juhi kompetents on luua tingimused saavutusvajaduse rahuldamiseks, vastasel juhul kaotab juht oma meeskonna.“ (K). Teadliku juhtimise oskused on eeldus edu ja paindliku töökeskkonna saavutamiseks, töö- ja eraelu tasakaalu leidmiseks, ressursside tõhusaks ja jätkusuutlikuks kasutamiseks, eetilise, arvestava ja positsioonist mittelähtuva juhtimiskultuuri tekkimiseks.

Tabelis 4 esitatakse kompetentsimudel teadliku juhtimise teooria ja uurimuse andmete põhjal.

Tabel 4. Teadliku juhtimise kompetentsimudel

	Kompetents	Kirjeldus
Eneseteadlikkus	Enesejuhtimisvõime	Enesejuhtimine, iseseisvus
	Eesmärgistatus	Visualiseerimine, eesmärgistamine
	Eeskuju	Jätkusuutlikkus, eetilised väärtused
	Eneseteadvus	Intuitsioon, eneseteadlikkus, teadlikkus, teadvustatud olek
	Saavutusvajadus	Saavutusvajadus, saavutamine, motivatsioon
Süsteemne arusaamine	Otsustusvalmidus	Tähelepanelikkus, vastutus, otsustamine
	Süsteemne mõtlemine	Arusaamine, eesmärgistatus, teadmine, süsteemsus, korrastatus, nõudlikkus
Teadlik lähenemine	Avatud käitumine	Avatus, empaatia, julgustamine, usaldus, ausus
	Situatsiooni teadlikkus	Hea kuulaja, kohalolu, tajumine, tunnetamine
	Tähenduse loomine	Selgus, tähendus, perspektiivid, loomingulisus
Kollektiivne teadlikkus	Kaasamine	Kuuluvus, kaasamine
	Innustamine	Initsiatiiv, inspireerimine
	Heaolu loomine	Kultuur, vaimne heaolu, turvatunne, tööõnn, tänulikkus
	Ühtsuse loomine	Kollektiivsus, võrdne suhtlemine, võrdsustunne, koostöö, suhted

Allikas: Autori koostatud

Märkus: Esimeses veerus on ära toodud teorial põhinevad teadliku juhtimise mudeli elemendid.

Tabelis on kajastatud valimis osalenud juhtide mõtestatud teadmised.

3.2. Uuringu arutelu ja ettepanekud

Magistritöö uurimisprobleemiks sõnastati lähtuvalt töökeskkonna muutustest vajadus senisest erineva töötamise ja juhtimise järele. Eesmärgiks püstitati välja selgitada teadliku juhtimise kompetents, mis loob organisatsioonidele eelduse targalt töötamise keskkonna tekkimiseks ja jätkusuutlikkuse tagamiseks.

Äriühingud, organisatsioonid ja tööstusharud kasutavad kompetentsust kui miskit, mida ei saa tagastada, kuid mis toob kasu juhtide ja töötajate arendamisel (Seemiller, 2018, lk 39). Käesolevas magistritöös määratletakse kompetentsi kui teadmist, oskust ja hoiakut, millega kaasneb teatud käitumine ning mis on vajalik tööülesannete täitmiseks. Eestis on töökeskkonna ja töötamise kontekstis kompetents laialt käibel olev sõna.

Teadliku juhtimisega, mis põhineb oskustel, ja sellega kaasneva käitumisega, tagatakse targalt töötamise keskkonnas: 1) professionaalsuse kasv, 2) organisatsioonikultuuri muutused, 3) töötajate teadlikkus, teadvustamine, kohalolu – iseenda juhtimine, 4) otsustamine ja vastutamine, 5) positsiooni vähem tähtsustamine – võrdsus, 6) efektiivsus – korduvtegevusi on vähem, 7) rahulolu tõus, 8) heaolu kasv, 9) tänulikkus.

Kõrvutades uuringutulemusi teooriaga ja muu taustamaterjaliga on leitav, et teadliku juhtimise mudeli põhielementide kompetentsidele lisandusid eesmärgistatus, eeskuju, saavutusvajadus, kaasamine ja ühtsuse loomine. Kõige rohkem täienes teadliku juhtimise elementidest eneseteadlikkus ja kollektiivne teadlikkus. Kindlasti väärib tulevikus uurimist, kuidas tänased ja lisandunud kompetentsid kujundavad targalt töötamise keskkonda edaspidi.

Töö autor ei defineerinud intervjueeritavatele kompetentsi mõistet. Intervjuudest oli arusaadav, et teadliku juhtimise kompetentsi all mõistetakse pädevust, mis põhineb teadmistel ja oskustel, aga ka käitumisel. Töötajaid värvates tähendas tööalane kompetents ootust oskustele ja juhile eesmärgi elluviimist. Vastused viitavad teadmistele, oskustele ja käitumisele. Ehk kui räägitakse tööalaselt pädevusest, siis kasutatakse mõistena kompetentsi, mis kinnitab töö autori sissejuhatuses viidatud kompetentsi käsitlemise mõistlikkusele.

Käesolevas magistritöös ei pühendatud aega negatiivsete aspektide käsitlemisele. See ei olnud uurimisprobleemi sisu ega ka töö eesmärk. Vähene, mis esile tuli, oli targalt töötamise keskkonnas

kodus töötamise ja digitaalse suhtlemisega kaasnev stress. Seda aitab vähendada teadlik käitumine – teadvustamise võime. Kuna meid ümbritseb palju stressoreid, siis inimesed on seesmiselt reaktiivsed, mis on teadlikkuse vastand. Kui inimene tegutseb automaatselt, siis ta tegelikult kulgeb ühelt reaktiivsusele teisele ja tal puuduvad teadlikkuse hetked. Inimesel puudub fookus tegevusele, mida ta parajasti teeb. Kokkuvõtvaks sõnumiks on, et inimesed saaksid ennast ise aidata, kui neil oleksid vastavad teadvustamise oskused ja teadmised.

Huvitav leid kaasnes töötamise keskkonna mõtestamisega. Koostades horisontaalse analüüsi tabelit, selgusid ootused isikule, kes saavutab edu. Nimetatud ootuseid saab laiendada nii juhile kui ka töötajale. Järgmiste magistritöödega võiks uurida ootusi isikule lähemalt ning seda, kuidas need mõjutavad tulemuslikku ja jätkusuutlikku töötamist.

Magistritöö autor on mõelnud, mida ta teeks teisiti, kui tal oleksid töö kirjutamisega alustades tänased teadmised. Intervjuu esimene küsimus sisaldas viidet digitaliseeruvale maailmale. Olles analüüsinud intervjuusid, saab järeldada, et see viis liigselt fookuse digitaliseeritusele ja vähendas veel suuremalt mõtlemist targalt töötamise keskkonna käsitlemisel. Mõeldi lõppenud COVID-pandeemia perioodile ja sellega kaasnevatele olukordadele, mitte homsetele kriisidele.

Juhtimine on pidev kriisidega kaasnevate tagajärgedega toimetulek. Teadliku juhtimise kompetentsi valdamisega võiks tulevikus omada teadmisi, kuidas äriühingus kriise vältida või vähemalt nende tekkimist ennetada ja vähendada.

Teema võimaliku edasiarendusena soovib autor uurida teadliku juhtimisega kaasnevaid seoseid oskuste ja käitumise vahel. Edaspidi võiks mõtestada, kas teadlik juhtimine on tänane kindel suundumus või üks võimalus paljudest valikutest. Kui juhtimisviise ja -keskkondi on mitmeid, siis millistel juhtudel võiks teadlik juhtimine targalt töötamise keskkonnas olla eelistatud.

Elukestva õppimise eeldus on töötajate soov täiendada kõiki tööalaseid oskuseid ja käitumist, kuna see motiveerib ja toetab tulemuslikku töötamist kogu meeskonnas. Lisandub soov ning tahe sooritada ja täita eesmärged heal tasemel. Targalt töötamine eeldab organisatsioonis tulevikku suunatud juhte ja juhtimist.

KOKKUVÕTE

Edukaid organisatsioone iseloomustab sobimatust töökeskkonnast loobumine. Äriühingud peavad tähelepanu all hoidma keskkonna säästlikkust, sotsiaalsel vastutust ja kõiki valitsemise aspekte. Juhid peavad looma eeldused töökeskkonnaks, mis vastab töötaja ootustele, võimaldab töö- ja eraelu tasakaalu ning on paindlik. Tööülesannete täitmine on koostööle suunatud, sisaldab võimalust kasutada kaasaegset tehnoloogiat soovitud ajal ja kohas. Luuakse eeldused töötaja iseseisvusele ja pidevale arengule ning võimaldatakse töötajal otsustada ja vastutada.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada teadliku juhtimise kompetents, mis loob eeldused organisatsioonidele targalt töötamise keskkonna loomiseks ja jätkusuutlikkuseks. Arvestatakse ressursside tõhusa ja jätkusuutliku kasutamisega, mis vastavad majanduslikele ja sotsiaalsetele väljakutsetele. Säästva arenguga kaasneb majanduskasv tingimustes, mis katab inimeste põhivajadused, arvestades keskkondlike võimalustega, mitte üle tarbides. Teadlikud ja kaasaegsed juhid on uuenduslikud, avatud, tõhusad, paindlikud ja kohanemisvõimelised.

Teoreetilise raamistikuna on magistritöös eesmärgi saavutamiseks kasutatud kahte mudelit: üks targalt töötamise keskkonna ja teine teadliku juhtimise kohta. Targalt töötamise keskkonnas tagatakse töötajatele võimalus kommunikatsiooniks kaasaegse tehnoloogia abil, see annab paindlikkuse töötamise aja, koha ja töömeetodite valikul, sellega kaasneb iseseisvus, liigutakse ühiste eesmärkide suunas. Targalt töötamise keskkonna loomine ja hoidmine vajab omakorda teadlikku juhtimist, mille põhielementideks on eneseteadlikkus, süsteemne arusaamine, teadlik lähenemine ja kollektiivne teadlikkus.

Uurimus viidi läbi kvalitatiivsel meetodil, kuna tegeldakse juhtide isikliku kogemuse uurimise, kirjeldamise ja mõistmisega. Teema ja uurimisküsimuste teadmine, samal ajal ka soov vajadusel küsimusi ümber formuleerida ja järjekorda muuta, aitas otsustada poolstruktureeritud intervjuude kasuks. Vastuste analüüsimiseks kasutati suunatud sisuanalüüsi. Valimi vastused koondati märksõnadena horisontaalse analüüsi tabelisse. Sellise meetodi eeliseks on võimalus vaadata intervjuude küsimusi ja vastuseid korraga, mis teeb omakorda andmed paremini võrreldavaks.

Horisontaalse analüüsi tabelisse kantud märksõnadest moodustati tabelid targalt töötamise ja teadliku juhtimise mudeli elementidest lähtuvalt. Targalt töötamise keskkonna mõtestamisel mainisid intervjueeritavad kõige rohkem digitaliseeritud kommunikatsiooni ning sellega kaasnevat tasakaalu leidmist töö ja kodu vahel, eesmärkide saavutamist, paindlikkust, iseseisvust, otsustusvabadust, vastutust ja heaolu. Teadlikku juhtimist defineeriti kõige enam enese- ja kollektiivse teadlikkuse, teadlike valikute, ühise arusaamise, avatuse, usalduse kaudu.

Uuringu tulemustest järeldusid eeldused ja ootused isikule targalt töötamise keskkonnas, mida teooria ei käsitle. Milline juht või töötaja tuleb targalt töötamise keskkonnas edukalt toime. Selline isik on efektiivne, tootlik, ennast teadvustav, jälgib enda käitumist, kuulab teisi, omab personaalseid oskusi, omab head taju ja tunnetust.

Uuringu tulemustest järeldus veel, et teadliku juhtimise oskus loob targalt töötamise keskkonnas eeldused otsustamiseks ja vastutamiseks, professionaalsuse ja töötajate teadlikkuse kasvuks, organisatsioonikultuuri muutusteks. Samuti tähtsustatakse vähem positsiooni ja äriühingus kasvab töötajate rahulolu.

Magistriöö eesmärgi saavutamiseks koostati kompetentsimudel teadliku juhtimise teooria ja uurimuse andmete põhjal, mis loob eeldused organisatsioonidele targalt töötamise keskkonna loomiseks ja jäätusutlikuseks. Mudel koosneb järgnevatest osadest: 1) eneseteadlikkus – enesejuhtimisvõime, eesmärgistatus, eeskuju, eneseteadvus, saavutusvajadus, 2) süsteemne arusaamine – otsustusvalmidus, süsteemne mõtlemine, 3) teadlik lähenemine – avatud käitumine, situatsiooni teadlikkus, tähenduse loomine, 4) kollektiivne teadlikkus – kaasamine, innustamine, heaolu ja ühtsuse loomine.

Kompetentsimudeli koostamisega sai magistritöö eesmärk täidetud. Teema võimaliku edasiarendusena soovib autor uurida teadliku juhtimisega kaasnevaid seoseid oskuste ja käitumise vahel. Edaspidi võiks mõtestada, kas teadlik juhtimine on tänane kindel suundumus või üks võimalus paljudest valikutest. Kui juhtimisviise ja -keskkondi on mitmeid, siis millistel juhtudel võiks teadlik juhtimine targalt töötamise keskkonnas olla eelistatud.

SUMMARY

CONSCIOUS LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF SMART WORKING

Danel Taur

Successful organizations are characterized by abandoning an unsuitable work environment. Companies must pay attention to environmental sustainability, social responsibility and all aspects of governance. New premises are created daily to cope and adapt to the current economic situation. We need changes in the working environment and leadership. A conscious leader must create the prerequisites for a work environment that meets the expectations of employees, enables work-life balance and is flexible.

The research problem of the master's thesis is the need for a different way of working and managing due to changes in the work environment. Work performance is aimed at collaboration, providing the opportunity to use modern technology at the desired time and place. The aim of the master's thesis is to identify the conscious leadership competence that creates the prerequisites for organizations to create a smart working environment and sustainability.

Sustainable development involves economic growth under conditions that cover people's basic needs, considering environmental opportunities without overconsumption. Efficient and sustainable use of resources is taken into account, which meets economic and social challenges. For this we need conscious and modern leaders who are innovative, open, efficient, flexible and adaptable.

As a theoretical framework, two models have been used in the master's thesis to achieve the goal: one for the smart working environment and the other for conscious leadership. In the smart working environment, employees are provided with the opportunity to communicate using modern technology, which provides flexibility in the choice of working time, place and methods, accompanied by independence and moving towards common goals. Creating and maintaining a

smart working environment, in turn, requires conscious leadership, the main elements of which are self-awareness, systemic understanding, conscious approach and collective awareness.

To achieve the goal, a study was conducted using a qualitative method, as the research, description and understanding of the personal experience of leaders are dealt with. Knowing the topic and research questions while wanting to rephrase the questions if necessary and changes in the order helped to decide on semi-structured interviews. Directed content analysis was used to analyze the responses. Keywords entered in the horizontal analysis table were used to form tables based on the elements of the smart working and conscious leadership model.

The research results revealed the assumptions and expectations for an individual in a smart working environment, which the theory does not cover. What kind of leader or employee copes well in a smart working environment. Such a person is effective, productive, self-aware, monitors their behavior, listens to others, has personal skills, has a good sense and intuition.

The research results also showed that conscious leadership skills create prerequisites for decision making and responsibility in the smart working environment, growth of professionalism and employee awareness, changes in organizational culture. Also, the position is less emphasized and employee satisfaction in the company grows.

To achieve the goal of the master's thesis, a competence model was developed based on the theory of conscious leadership and research data, which creates prerequisites for organizations to create a smart working environment and sustainability. The model consists of the following parts: 1) self-awareness – self-management ability, goal orientation, role model, self-consciousness, need for achievement, 2) systemic insight – decision-making readiness, systemic thinking, 3) conscious approach – open behavior, situation awareness, meaning-making, 4) collective awareness – involvement, encouragement, creating well-being and unity.

The goal of the master's thesis was fulfilled by developing the competence model. As a possible further development of the topic, the author suggests researching the relationships between skills and behavior associated with conscious leadership. In the future, it could be considered whether conscious leadership is a definite trend today or one of many choices. If there are several management styles and environments, then in which cases conscious leadership in a smart working environment could be preferred.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Bartle, J. A. (2019). New and noteworthy: Reviewing basic leadership competencies – Emotional intelligence. *Library leadership & management*, 34(1), 1–5.
- Bednar, P. M., & Welch, C. (2020). Socio-Technical Perspectives on Smart Working: Creating Meaningful and Sustainable Systems. *Springer International Publishing*, 22(2), 281–298.
- Brendel, W. T. (2022). Conscious Organization Development: A Distinctly Mindful Theory & Practice. *Organization development journal*, 40(3), 77–89.
- Bucea-Manea-Toniș, R., Prokop, V., Ilic, D., Gurgu, E., Braicu, C., & Moanță, A. (2021). The relationship between eco-innovation and smart working as support for sustainable management. *Sustainability*, 13(3), 1–17.
- Carson, F. (2016). Why personal change is important for a conscious leader. *Industrial and commercial training*, 48(6), 300–302.
- Croft, L., & Seemiller, C. (2017). Developing Leadership Competencies. *New directions for student leadership*, 2017(156), 7–18.
- Fortuna, F., Rossi, L., Elmo, G., & Arcese, G. (2023). Italians and smart working: A technical study on the effects of smart working on the society. *Technological forecasting & social change*, 187, 122220.
- Fowler, S., Zigarmi, D., Roberts, T. P., & Shuck, B. (2018). Toward a New Curriculum of Leadership Competencies: Advances in Motivation Science Call for Rethinking Leadership Development. *Advances in developing human resources*, 20(2), 182–196.
- Hall, L. (2020). Conscious coaching. *Training journal*, 18–20.
- Iannotta, M., Meret, C., & Marchetti, G. (2020). Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis. *Frontiers in psychology*, 11, 55693, 1–11.
- Kubátová, J., & Kročil, O. (2022). A conscious leadership competency framework for leadership training. *Industrial and commercial training*, 54(2), 279–292.
- Kutsekoda. (2018). Juhendid, käsiraamatud, õppematerjalid. Kasutatud 08. mai 2023
<https://www.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2019/KS/Uldised-kompetentsid.pdf/>
- Laherand, M.-L., & Orn, J. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Laherand.
- Laherand, M.-L. (2012). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Sulesepp.

- Leede, J. (2016). *New Ways of Working Practices: Antecedents and Outcomes*. Emerald Publishing Limited.
- Lokhande, M., Cadotte, E. R., & Agrawal, B. (2019). Molding Conscious Leaders. *South Asian journal of business and management cases*, 8(3), 262–275.
- Machida-Kosuga, M. (2017). The Interaction of Efficacy and Leadership Competency Development. *New directions for student leadership*, 2017(156), 19–30.
- Marinčič, D., & Marič, M. (2018). Conceptualisation of conscious leadership. *International Journal of Economic Practice and Policy*, 2018(1), 175–186.
- McEwan, A. M. (2013). *Smart Working: Creating the Next Wave*. Gower Publishing.
<https://doi.org/10.4324/9781315609409>
- Muff, K., Delacoste, C., & Dyllick, T. (2022). Responsible Leadership Competencies in leaders around the world: Assessing stakeholder engagement, ethics and values, systems thinking and innovation competencies in leaders around the world. *Corporate social-responsibility and environmental management*, 29(1), 273–292.
- Raguseo, E., Gastaldi, L., & Neirotti, P. (2016). Smart work. *Emerald Journals*, 4(3), 240–256.
- Seemiller, C. (2016). Assessing Student Leadership Competency Development. *New directions for student leadership*, 2016(151), 51–66.
- Seemiller, C. (2016). Leadership Competency Development: A Higher Education Responsibility. *New directions for higher education*, 2016(174), 93–104.
- Seemiller, C. (2018). Enhancing Leadership Competencies for Career Readiness. *New directions for student leadership*, 2018(157), 39–53.
- Swann, E., & Rosen, B. (2018). Changing the game: Beyond mindfulness to being conscious. *Leader to leader*, 2018(90), 37–42.
- Todisco, L., Tomo, A., Canonico, P., & Mangia, G. (2023). The bright and dark side of smart working in the public sector: employees' experiences before and during COVID-19. *Management Decision*, 61(13), 85–102.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104.
- Wallace, N. (2020). Conscious Leadership: Moving to an intentional focus for a thriving workplace culture. *Leader to leader*, 2020(97), 53–57.
- Ward, S., & Haase, B. (2016). Conscious Leadership. *AORN journal*, 104(5), 433.e1–433.e9.
- Wellness Orbit. (2018). Self-Leadership – Leading by example. Kasutatud 16. veebruar 2023
<https://www.wellnessorbit.com/newsletters/personal-initiative-as-the-key-to-success-and-mental-wellness/id/26/>

Whillans, A. (2021). The start of time smart leadership. *Leader to leader*, 2021(99), 64–69.

World Economic Forum. (2017). Meet the doughnut: the new economic model that could help end inequality. Kasutatud 28. aprill 2023

<https://www.weforum.org/agenda/2017/04/the-new-economic-model-that-could-end-inequality-doughnut/>

LISAD

Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused

- 1) Mida tähendab Teie vaatest tänases digitaliseerivas maailmas targalt töötamise keskkond?
- 2) Mis on kogemuslikult targalt töötamise keskkonna loomisel olulised aspektid organisatsiooni ja töötajate vaatest?
- 3) Milliseid meetodeid rakendatakse Teie poolt juhitud ettevõttes targalt töötamise keskkonna loomiseks?
- 4) Kuidas tajute targalt töötamise keskkonnaga kaasnevaid positiivseid ja/või negatiivseid aspekte?
- 5) Milliseid on Teie arvates teadliku juhtimise kompetentsid?
- 6) Kas teadliku juhtimise kompetents omab eeliseid targalt töötamise keskkonna loomisel ja rakendamisel võrreldes seniste praktikatega?
- 7) Milliseid teadliku juhtimise kompetentse juhid valdavad ja rakendavad oma töös?
- 8) Mida lisaksite või jätaksite ära, tulenevalt oma töös rakendatust, teadliku juhtimise elementidest?
- 9) Milliseid negatiivseid ja/või positiivseid ühisosasisid tahaksite välja tuua targalt töötamise praktikate ja teadliku juhtimise vahel?

Lisa 2. Horisontaalse analüüsi tabel

Küsimus	A	B	C	D
1) Mida tähendab Teie vaatest tänases digitaliseerivas maailmas targalt töötamise keskkond?	Mitmekesised töötamise viisid, tasakaal, vabadus, loomingulisus, turvalisus	Digitaliseeritud kommunikatsioon, iseseisvus, sünergia, paindlikkus, ühised väärtused	Kus inimene teadvustab, mida tema peaks juhina või töötajana otsustama, teadvustatult mõtestamine, sisaldab vastutuse ja teadlikkuse komponenti	Digitaalne suhtlemine, mille käigus ei võõrduta inimsuhetest. Ei tee korduvtegevusi, oleme efektiivsed. Vahend, mitte eesmärk
2) Targalt töötamise keskkonna loomisel olulised aspektid organisatsiooni ja töötajate vaatest?	Käitumiste muutmine, kohalolek – taju, tunnetus, füüsilise ja digitaalse suhtlemise tasakaal	Raamistik, selged sõnumid ja ootused, kaasamine, turvaline keskkond, usaldusväärsus, juhtimiskompetentside olemasolu	Vabadus ja vastutus, interpersonaalsed oskused, kuidas oma sisemaailma juhtida, integratsioon teadvustamise põhine	Ühised eesmärgid (raha, turuosa, jätkusuutlikkus, efektiivsus, ühiskondlik), uuendused, tasakaal füüsilise ja digitaalse vahel
3) Milliseid meetodeid rakendatakse Teie poolt juhitud ettevõttes targalt töötamise keskkonna loomiseks?	Digitaliseeritus, on tagatud mentaalselt turvaline keskkond, vajalikuna tundmine, tulemuse nägemine ja tajumine, tunnustamine	Koostöötamise alad, kaasamisefekt, füüsilise ja digitaalse keskkonna ühendatus, avatud juhtimine, strateegiatega seotud selged eesmärgid, usaldus, struktureeritus, tunnustamine, tagasiside	Teadvustatud interaktiivne vastastikku kasulik koostöö, isiklik vastutus ja sisemaailma juhtimisoskus, kui inimesed seda teevad ja oskavad, tekib tasakaal	Digitaliseeritus ainult infovahetuseks. Interaktsiooniks tuleb füüsiliselt kohtuda, kasutada loometööks (<i>remote</i>) tööriistu ja keskkonda
4) Kuidas tajute targalt töötamise keskkonnaga kaasnevaid positiivseid ja negatiivseid aspekte?	Paindlik tööviis, motiveeritus, globaalne haare. Pinge, vaimne stress, ülekoormus, väsimus	Tagab paindlikkuse, positiivsed tunded, tajud, rõõm töötamisest, heaolu – ühised väärtused. Vaimse tervisega kaasnev, piirid digitaalselt suheldes	Teadvustada saab vaikes keskkonnas – soodustab teadlikkuse esilekerkimist, teadlikku otsustamist. Vaimse tervise probleemid	Digitaliseerimisega kaob ära ühiväli, puudub tunnetus inimesest. Ümberhäälestamise raskused. Plussiks efektiivsus

Küsimus	A	B	C	D
5) Millised on Teie arvates teadliku juhtimise kompetentsid?	Efektiivsus, teadlik ja eetilise juhtimine, tajumine, kollektiivne teadlikkus, süsteemsus, tunnetus, arusaamine elust	Kuulamine, tajumine, tunnetamine, usaldamine, avatus, kraadimine, visualiseerimine, üks ühele füüsilised vestlused osakonnajuhtidega, vastutuse võtmine, tööle tähenduse loomine, kollektiivne teadlikkus, initsiatiiv	Teadvustatud teadlikkus, teadlikkuse põhised sisemaailma juhtimisoskused, hea juht suudab ennast juhtida. Loomingulisus, intuitsioon, inspiratsioon. Vähem positsioonilt juhte ja rohkem enesejuhte	Julgustame oma meeskondi mitte olema asjatundja kõiges, süsteemne arusaamine ja märkamine, teadlikud valikud, eesmärgid, otsused, kollektiivne teadlikkus, turvatunne. Meeskond järgib
6) Kas teadliku juhtimise kompetents omab eeliseid targalt töötamise keskkonna loomisel ja rakendamisel võrreldes seniste praktikatega?	Omab küll	Omab. Kaasneb rahulolu tõus, teadlikkuse ja iseseisvuse järgijad	Vaimne heaolu – eeldus teadlikule juhtimisele. Kriitika pluss lahendus. Edu – teadvustatu ellu viimise kiirus	Intuitsiooni osakaal juhtimisest on suur. Omab kui võtad vastutuse, oled hea kuulaja, tajud konteksti, on empaatia võime
7) Milliseid teadliku juhtimise kompetentse juhid valdavad ja rakendavad ning oma töös?	Süsteemne arusaamine, teadlik lähenemine, kollektiivne teadlikkus	Jah, need kes minu alluvuses töötavad. Annavad iseseisvuse, vabad käed, usaldavad	Edukad valdavad, kahjuks kasutavad väga kitsalt, mitte laialt süsteemselt. Harjumus domineerib	Otsustavad – teevad lõppotsuse. Kui kahtled, otsustad sisetunde pealt. Teadvus, teadlikkus
8) Mida lisaksite või jätaksite ära, tulenevalt oma töös rakendatust, teadliku juhtimise elementidest?	Elukogemust tähtsustaks vähem – on tagasivaatav. Esile tõstaks konteksti ja tajumist	Lisada kohalolek	Lisada teadlikkuse, enesejuhtimise kogemus ja ebamugavuse kogemus, reeglid	Teadlik intuitsioon, kollektiivne usk, manipulatsioon
9) Milliseid negatiivseid ja/või positiivseid ühisosasis tahaksite välja tuua targalt töötamise praktikate ja teadliku juhtimise vahel?	Targalt töötamise keskkond ei pruugi tagada heaolu ja olla jätkusuutlik. Töö- ja eraelu keskkonnad on läbiseigi. Inimesed on anonüümsed	Negatiivse poole pealt vaimse tervisega kaasnev	Taipamis- ja keskendumisvõime	Vabastame inimkonna tegevustest, kus tehnoloogia on täpsem, parem, kiirem, odavam. Imed ja innovatsioon sünnivad „teeme koos“

Lisa 2. Horisontaalse analüüsi tabel järg

Küsimus	E	F	G	H
1) Mida tähendab Teie vaatest tänases digitaliseerivas maailmas targalt töötamise keskkond?	Kõikehõlmav mõiste. Efektiivne, paindlik, iseseisvust ja otsustusvabadust andev, kulusid kokkuhoidev	Digitaliseeritud keskkond, milles sa tead kuhu sa jõuda tahad, mis aitab saavutada eesmäärke.	Kompromiss distantsilt ja paindlikust töötamisest. Iseenda juhtimine. Indiviidist sõltuv. Mis annab parima tulemuse	Tarkus, nutikus, arukus, mentaalsus, eneseteadvus. Spontaansuse ja intuiivsuse segu
2) Targa töökeskkonna loomisel olulised aspektid organisatsiooni ja töötajate vaatest?	Eesmärgistatus, kaasatus, selged kokkulepped, mõõdetavad tulemused, usaldus, millega kaasneb vastutus. Heaolu tagamine, tagab ettevõtte eesmärgid	Tulemuse ja kvaliteedi tagamine. Kaasamine, koolitamine, teadlikkus, iseseisvus, võimalus panustada, keskkonna hoidmine ja kasutamismugavus	Organisatsiooni sulandumine ja kultuuri säilimine. Ühisosade loomine, meeskonna koostöö, avatud suhted	Segu intuiivsest inspiratsiooniga seotud juhtimisest ja mentaalsest plaanist keskkonnas
3) Milliseid meetodeid rakendatakse Teie poolt juhitud ettevõttes targalt töötamise keskkonna loomiseks?	Teadlikkus, selgus, ootused. Ressursid – keskkond, töövahendid, digitaalsed programmid, tarkvara. Töötajat väärtustav keskkond	Digitaalsed lahendused aitavad eesmärgi saavutamist. Kontrollivast keskkonnast usaldavasse. Kriteeriumid, millega tulemusi mõõdetakse	Indiviidi põhiselt kokkuleppe kodus ja tööl töötamise propotsioonist. Mõõdikud/tööülesanded, mis peavad olema täidetud	Tuleb jälgida ja kuulata enesega seotud mõtteid. Mõttefunktsioon peab säilima
4) Kuidas tajute targalt töötamise keskkonnaga kaasnevaid positiivseid ja/või negatiivseid aspekte?	Väärtustatakse aega, efektiivne, säästlik, jätkusuutlik, tootlik. Töö ja isikliku elu tasakaal kannatab, millega kaasneb stress	Vähendab füüsilist kontrollimist. Isejuhtiv, arenev ja töötav organisatsioon. Organiseeritakse koosolekul kaasatust üle	Inimesed saavad ise aru, milline keskkond on neile sobivaim, seega saavad ilma suurte äärmusteta hakkama	Digitaliseerimisega intuiivne pool nõrgeneb, ei tunneta seltskonna energieetikat ja tasakaalu, väheneb emotsioon ja ühistunne

Küsimus	E	F	G	H
5) Millised on Teie arvates teadliku juhtimise kompetentsid?	Iseseisvus, süsteemsus, eneseteadlikkus, kollektiivne teadlikkus, selgus, kokkulepped, oskuslik probleemsete olukordade ennetamine	Avatud suhtlus, kõik on võrdsed. Usaldus, kaasatus, kuuluvus, motivatsioon, jagame infot ja tulemust.	Süsteemsus, nõudlikkus, vabadus, vastutus, kultuur, võime tajuda piire, korrastatus – ei tekita alluvates segadust. Kommunikatsioon, hindamiskriteeriumid	Teadlikkus – eneseteadvus, teadvelolek. Juhtimiskontseptsioon – juht kui aednik, töötajad kui taimed. Loodus kasvatab taimi, aednik hoiab keskkonda
6) Kas teadliku juhtimise kompetents omab eeliseid targalt töötamise keskkonna loomisel ja rakendamisel võrreldes seniste praktikatega?	Tööõnne tekkimine. Mikrosüsteemide koond, ühine arusaam, ühtekuuluvustunne. Jätkusuutlikkus, heaolu, ühised väärtused, eesmärkide ühildamine	Organisatsioonis positsiooni valik, jätkusuutlikkus. Eelduste loomine. Kliendiga ühised väärtused	Sul on eeldatavalt meeskonnas õigete isikuomadustega inimesed	Omab. Luua võrdne keskkond, et egod ei läheks lendu. Oskad endale teadvustada ja päriselt aru saada, mida sa kuuled, näed, tunned
7) Milliseid teadliku juhtimise kompetentse juhid valdavad ja rakendavad oma töös?	Pidev eneseteadlikkuse kasv isegi siis kui ei tee seda teadlikult	Ei rakenda. Kogemuslik ja katse-eksituse meetodil omandatu	Pead juhina teadma, kes sa oled ja mida sa teed. Rohkem on positsioonilist võrdsust	Teadlikkust väga ei valda
8) Mida lisaksite või jätaksite ära, tulenevalt oma töös rakendatust, teadliku juhtimise elementidest?	Paindlikkuse kasv ajas, vastuvõtlikkus, õppimisvõime, erinevate vaatenurkade aktsepteerimine	Elukogemus ja tunnetuslik osa on üle tähtsustatud	Tähelepanu töökeskkonnal, turvatunne	Vajadus kohal olla, teadvustada, olla kontaktis. Mänguline, loominguline ja avatud juht
9) Milliseid negatiivseid ja/või positiivseid ühisosaid tahaksite välja tuua targalt töötamise praktikate ja teadliku juhtimise vahel?	On arendanud edasi eneseteadlikkust, töövahendite areng. Muutustega on kaasnud tohutu stress	Isoleeritus – vastand kaasatusele. Ebaõnnestumine on õppimise esimene katse. Parem kontroll on vähem kontrolli. Tugevuseks on oskus nõrkusi tunnistada	Tuleb leida hea tasakaal. Digitaalselt suheldes peab tagama info liikumise, inimeste kaasatuse	Teadlik juhtimine on justkui aednikuks olemine keskkonnas, kus lood eeldused taimedele, parimal viisil kontseptsiooni elluviimiseks

Lisa 2. Horisontaalse analüüsi tabel järg

Küsimus	I	J	K
1) Mida tähendab Teie vaatest tänases digitaliseerivas maailmas targalt töötamise keskkond?	Suhtluse vormi valik kohtumiseks – füüsiline või digitaalne. Märksõnadeks mugavus, ajakulu, mõõdikud, efektiivsus, produktiivsus	Kohanev keskkond murrangulistel aegadel. Digilahendustega hübriidne tulevik. Paindlikkus, iseseisvus, usaldus ja vastutus	Tehnoloogia kasutamist, aeg, koht, viis, meetod – paindlikkust, motiveerivat keskkonda, iseseisvust, usaldamist, personaalsete võimete väljatoomist
2) Targa töökeskkonna loomisel olulised aspektid organisatsiooni ja töötajate vaatest?	Teadlikkus, valikud ja töö iseloom. Võimalus keskenduda. Tasakaal, mis tagab kahe keskkonna vahel efektiivsuse ja heaolu	Organisatsioon ootab ausust ja vastutamist, eesmärkide saavutamist. Töötaja ootab mõistmist ja lugupidamist ning on teadlik	Kaasneb kogemus ja motiveeritus, kasvab väärtus, teadlikkus, ma saan tunde, et panustatud aeg toob mulle kasu/heaolu – edu elamus, saavutuskogemus/tunne
3) Milliseid meetodeid rakendatakse Teie poolt juhitud ettevõttes targalt töötamise keskkonna loomiseks?	Sõltuvalt mõõdikutest ja nende täitmisest otsustatakse suhtluskanali vorm. Ergonoomilise töökeskkonna tagamine	Avatud kontori filosoofia, hierarhiat ei ole – positsioon, võrdsus, tähelepanelikkus. Avatus, üks meeskond, regulaarne suhtlemine, kaasatus	Eneseregulatsioon, otsustamisõiguse andmine, vastutamine, avatus, ausus. Eesmärk ei tohi olla kättesaamatu, selleks pingutad juba täna
4) Kuidas tajute targalt töötamise keskkonnaga kaasnevaid positiivseid ja negatiivseid aspekte?	Hoiab aega kokku ja on efektiivne. Digitaalne keskkond tekitab mugavust, mis väljendub tulemustes. Ülekaasatus	Töötajad on tänulikud, et ettevõtte võimaldab paindlikkust, see motiveerib. Neg poolel on professionaalse arengu langus, mis kaasneb kodus olemisega	Motiveeritus, iseseisvus, otsustusvõime, tänulikkus – juhtimine usalduse põhiselt, kultuur. Tajude ja tunnetus – kehakeelt ja mentaalset kohalolu ei saa digitaalses suhtlusvormis tajuda

Küsimus	I	J	K
5) Milliseid on Teie arvates teadliku juhtimise kompetentsid?	Teadlikkus, avatus, võrdne suhtlemine. Teadmine ja oskus tajuda. Sektori põhine töökogemus ja tarkus	Avatus ja ausus – inimeste vaheliste suhete ja emotsiooni juhtimine. Juht on hea kuulaja, initsiatiivikas, vastutab	Eneseteadlikkus, avatus, ausus, kõrgete eesmärkide seadmine, ettevaatamise ja saavutusvajaduse tunde tekitamine, suhete loomine, tähelepanelikkus, kaasamine, kohanemine
6) Kas teadliku juhtimise kompetents omab eeliseid targalt töötamise keskkonna loomisel ja rakendamisel võrreldes seniste praktikatega?	Vastastikuste kogemuste jagamise keskkond. Kohal olemine, kohanemine. Töötaja koolitamine kliendi näitel. Parem kaasamise oskus	Omab, kui kaasatud on avatus, ausus, usaldus, kohusetunne ja vastutus	Sead eesmärgid, annad instrumendid, planeerid. Osalustunne, kuuluvus. Fokuseerimine õigel ajahetkel ja sisus. Ei oma kontrolli. Kohalolu
7) Milliseid teadliku juhtimise kompetentse juhid valdavad ja rakendavad oma töös?	Ei rakenda. Inimesed on enamasti juhiks sattunud. Eeldused puuduvad.	Valdavalt kasutavad. Töötajate suhtlusesse kaasamine, teadlikkus oma ja teiste väärtustest, perspektiivid, kultuur	Loovad meeskonnale tingimused edu saavutamiseks. Mõtestavad keskkonna tähenduse. Loovad suhteid
8) Mida lisaksite või jätaksite ära, tulenevalt oma töös rakendatust, teadliku juhtimise elementidest?	Nõus elukogemusega, elu kontekstiga, tajumisega, tähelepanelikkusega. Lisaks edasi- ja tagasisidestamine	Elukogemus on pigem vähese tähtsusega. Tähelepanelikkus, teadlikkus. Rõhuasetus avatusel ja aususel	Kriisid, edu tunnetus, saavutused, kohanemine
9) Milliseid negatiivseid ja/või positiivseid ühisosasid tahaksite välja tuua targalt töötamise praktikate ja teadliku juhtimise vahel?	Ühtne tõde puudub. Tuleb kohaneda. Paindlikkus, iseseisvus. Ettevõtte kasvades personaalsus ja organisatsiooni kultuur kannatavad	Teadlik juhtimine, teadlik töötaja, vastuvõtlikkus, keskkond eeldusena – tagab professionaalsuse ja motivatsiooni kasvu. Digitaalses maailmas väheneb inimeste vaheline sotsialiseerumine	Ebaõnnestumistega kaasneb tohutu kogemus. Tagasisidestamine. Konteksti loomine. Heas mõttes inimestega manipuleerimine, juhina alandlikkus, enesekriitiline, aus, avatud

Lisa 3. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Danel Taur (*autori nimi*)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Teadlik juhtimine targalt töötamise kontekstis“,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Liina Randmann,
(*juhendaja nimi*)

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

09.05.2023 (kuupäev)

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.