

# JUHTIDE MÖTTEMUDELITE ARENDAMINE TASAKAALUS TULEMUSKAARDI VÄLJATÖÖTAMISEL

Mait Raava  
mait.raava@ebs.ee  
Estonian Business School

## **Tasakaalus tulemuskaardi väljatöötamine eeldab juhtidelt mõttemudelite arendamist**

Kaasajal laialt levinud juhtimismeetodi tasakaalus tulemuskaardi (Kaplan & Norton, 1996) autor David Norton väidab, et kui juhtkondadel on enam-vähem rahuldav arusaamine finantside, kliendisuhete ja protsesside juhtimisest, siis ettevõtte arengu juhtimiseks pole neil ei õiget raami, üksmeelt ega loovust (Norton, 2001). Juhid keskenduvad peamiselt sisemistele finantstulemustele (Lusk, Halperin & Zang, 2006), rakendavad tasakaalus tulemuskaarti osaliselt ja jätkavad juhtimist vanal “käsin ja kontrollin” viisil (Dinesh & Palmer, 1998). Nii on paraku ka tasakaalus tulemuskaardi puhul leidnud järjekordselt kinnitust, et juhtide “mõttemudelite inertsus on matnud enda alla isegi parimad süsteemsed uuendused. See on olnud kibe õppetund paljudele juhtimismeetodite uuendajatele”. (Senge, 1990) Käesoleva artikli eesmärk on esitada juhtidele soovitusel mõttemudelite arendamiseks tasakaalus tulemuskaardi väljatöötamisel.

## **Mõttemudelite olemus**

Mõttemudelite kognitiivpsühholoogia teooria (Johnson-Laird, 1983; 2005) kohaselt mõistavad inimesed ümberringi toimuvat ja kujutavad tulevikku ette vastavalt oma mõttemudelitele. Mõttemudelid esindavad inimeste peades asju ja nähtusi nii, nagu inimesed neid reaalsuses tajuvad. Inimesed loovad mõttemudeleid toimuvat mõtestades, teadmisi kogudes ja infot vahetades. Mõttemudelid mõjutavad otsuste tegemist.

Osa mõttemudeleid suunavad inimesi õigetele, osa valedele otsustele. Kuna inimestel on piiratud töömälu maht (Miller, 1956) ja infotöötamise suutlikkus (Simon, 1955), teevad inimesed otsuseid heuristikate (Tversky & Kahneman, 1981) ja mõttemudelite alusel ( Craik, 1943; Johnson-Laird, 1983). Mida keerukamaid mõttemudeleid otsuse tegemine eeldab, seda raskem on inimestel kõiki olulisi eeldusi arvesse võtta, põhjus-tagajärg seoseid analüüsida, lahendusvariante võrrelda ja neid vastuargumentide alusel testida.

Mõttemudelite eksperimentaalsed uuringud on kinnitanud, et otsustamist on võimalik tõhustada teadvustades mõttemudeleid, suunates tähelepanu asjakohasele infole, mõtestades eeldusi, täiendades teadmisi, korrigeerides ja luues uusi mõttemudeleid, leides otsustusvariantidele vastuargumente, vältides soovmõtlemist jne (Johnson-Laird, 2004; 2005).

## **Mõttemudelite rakendused organisatsioonis**

Seni ei ole mõttemudelite teooriat rakendatud tasakaalus tulemuskaardi väljatöötamisel, küll on aga seda edukalt tehtud stsenaariumite koostamisel ja meeskonnaotsuste tegemisel. Kogemusest neis kahes valdkonnas järelduvad praktilised soovitusel juhtidele tasakaalus tulemuskaardi edukamaks väljatöötamiseks.

Organisatsioonis valitsevad mõttemudelid on enamasti varjatud, mistõttu nende mõjust vanas kinniolemisele ei olda sageli teadlik

ja nii takistavad nad uute strateegiliste ideede elluviimist (Wack, 1985). Uute ideede rakendamise valmidust aitab suurendada tuleviku stsenaariumite koostamine (Schwartz, 1991; 1996; Wack, 1985; van der Heijden, 2005), kuna mitme võimaliku tuleviku läbimängimisel teadvustavad juhid hetkel valitsevaid mõttemudeleid ja loovad uusi paindlikke mõttemudeleid sellest, kuidas tulevikus võivad funktsioneerida turud ja konkurendid. “*Tuleviku avastamise*” (de Geus, 1988) väärtust planeerimisel on tõestanud ilmekalt Royal Dutch/Shell, mis tänu stsenaariumite koostamisele suutis 1970ndate aastate naftaturu muutustele kiiresti reageerida (Wack, 1985). Kui konkurendid pidasid 1973. aasta naftahinna šokki ajutiseks, nägid Royal Dutch/Shell'i juhid juhtunud püsiva muutuse algust. Ettevõtte juhid tegid konkurentidest õigemaid ja kiiremaid otsuseid tänu varasemalt planeerimise käigus loodud uutele mõttemudelitele, mis hiljem reaalses turuolukorras vastasid konkurentide omadest toimuvale palju täpsemalt. Konkurentsis on see aga määrav: “Mida rohkem oletused ja hüpoteesid kajastavad seda, kuidas toimub tegelik konkurents antud tegevusharus, seda tõenäolisem on, et ettevõtte saavutab strateegia elluviimisel konkurentsieelise” (Barney & Hesterly, 2006). Hilisemad uurimused on kinnitanud, et juhtide mõttemudelid määravad muutumisvajaduse tajumise ja valmisoleku muutuste algatamiseks (Santos & Garcia, 2006).

Mõttemudelite teine sihipärane rakendus on olnud meeskonnaotsuste tegemisel ekstreemolukordades (Cannon-Bowers *et al.*, 1993; Mathieu *et al.*, 2000). Meeskonnaotsuseid mõjutavad viit laadi mõttemudelid: töövahendite, ülesannete, meeskonna, meeskonna koostöö ja probleemi/olukorra kohta. Õigete, paindlike ja jagatud mõttemudelite korral märkab meeskond ohusignaale palju kiiremini ning suudab paremini ohte ennetada. Meeskonnaotsuste tegemist tõhustab otsustamise harjutamine simulatsioonides, kuna turvalises olukorras ei karda inimesed vigu teha ja nii on õppimisele avatus suurem (Kozlowski, 1998; Senge, 1990).

## Soovitused juhtidele mõttemudelite muutmiseks tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel

Mõttemudelite kognitiivpsühholoogia uurimustest ja organisatsioonide rakendustest võib teha kolm peamist järeldust:

- 1) mitteteadvustatud mõttemudelid takistavad juhtidel uute ideede rakendamist;
- 2) mitmete mõttemudelite läbimängimine aitab juhtidel suurendada valmistust uute ideede rakendamiseks ning
- 3) otsustamise harjutamine simulatsioonides aitab teha reaalses olukordades õigeimaid otsuseid.

Neist kolmest järeldusest tulenevad kolm soovitus juhtidele mõttemudelite arendamiseks tasakaalus tulemuskaardi väljatöötamisel.

Juhtidel tuleks **teadvustada** oma praegusi mõttemudeleid ettevõtte tulemuste mõõtmisel. Esmalt tuleks teadvustada, milliseid tulemusi on juhid seni tähtsustanud. Sealjuures tuleks tähelepanu pöörata, kuivõrd tasakaalustatult on juhid juhtinud finants-, kliendi-, protsessi- ja arengutulemusi. Hetkel valitsevate mõttemudelite teadvustamine võimaldab juhtidel hiljem selgemini teadvustada vajalikke muutusi mõttemudelites.

Teiseks tuleks juhtidel **luua** mitmeid uusi mõttemudeleid ettevõtte tulemuste mõõtmiseks, see tähendab katsetada erinevaid tasakaalus tulemuskaarte. Erinevaid tasakaalus tulemuskaarte tuleks analüüsida mõõdikute põhjus-tagajärg seoste kehtivuse alusel. Valikuvariante tuleks kaaluda poolt- ja vastuargumentide valguses, et jõuda äratundmiseni, milline tasakaalus tulemuskaart kõige paremini vastaks võimalikele turumuutustele ja ettevõtte vajadustele. Nii parimat tulemuskaardi varianti valides ja täiendades jõutakse suurima tõenäosusega ettevõtte konkurentsieelist suurendava valikuni. Selle sammu lõpus tuleks juhtidel teadvustada väljatöötatud tasakaalus tulemuskaardi ja vanade mõttemudelite erinevust, et selgelt mõista vanast loobumise vajadust.

Kolmandaks tuleks juhtidel **harjutada** tasakaalus tulemuskaardi rakendamist otsustamisel. Siin tuleks esmalt läbi mängida otsuste tegemine tasakaalus tulemuskaardi põhjal erinevates turuolukordades. Lisaks tuleks harjutada tasakaalus tulemuskaardi alusel strateegia selgitamist ettevõtte töötajatele ja vastata nende võimalikele küsimustele. Samuti tuleks harjutada tasakaalus tulemuskaardist lähtudes allüksustele eesmärkide ning tulemuste planeerimist, alluvatega arenguvestluste läbiviimist ja igapäeva-probleemide lahendamist. Niiviisi erinevates olukordades tasakaalus tulemuskaardi põhjal juhtimisotsuste harjutamine suurendab oluliselt tõenäosust, et juhid teevad tulevikus reaalsetes olukordades õigemaid otsuseid.

Nende kolme soovitus järgimine aitab juhtidel arendada oma mõttemudeleid nii, et need suunavad juhte tasakaalus tulemuskaarti tõhusalt välja töötama ja rakendama. Nende kolme soovitus järgimine tuleks kasuks ka iga teise uue juhtimismeetodi rakendamisel, kui see eeldab muutusi juhtide mõttemudelites.

## **Näide juhtide mõttemudelite muutmisest tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel**

Suur, ligi 1000 töötajaga ettevõtte, otsustas kasutusele võtta tasakaalus tulemuskaardi. Ettevõtte soovis sel meetodil kavandada endale pikaajalise strateegia ja mõõdetavad tulemused strateegia täitmise jälgimiseks. Ettevõtte juhid ja tippspetsialistid olid oma valdkonnas küll väga hea tehnilise hariduse ja töökogemusega, kuid ettevõtte juhtimises valitses autoritaarne juhtimisstiil. Juhtimine toimus käsuliine pidi, inimesi ei kaasatud otsuste tegemisse ja põhifookus oli kontrollil. Selline juhtkonna mõtteviis vajab olulist muutmist uue juhtimismeetodi kasutuselevõtmisel.

Uuenduse protsessi alguses tutvusid juhid strateegilise planerimise kaasaegsete seisukohtadega. Esimese ülesandena tuli neil määrata ettevõtte põhiväärtused, missioon ja strateegilised valikud. Selle ülesande käigus teadvustasid juhid ja tippspetsialistid,

kuivõrd erinev on neil omavaheline arusaamine ettevõtte tegutsemise põhieesmärgist ning teedest selle saavutamisel. Missiooni, põhiväärtuste ja strateegiliste valikute läbiarutamine ning kokkuleppimine oli esimene samm, mis aitas juhtidel senise mõtteviisi strateegilisest planeerimisest lahti sulatada ja suurendas valmidust lähenema uuel viisil tulemuste planeerimisele. Planeerimise käigus teadvustasid juhid, kuidas seni on ettevõtte tulemusi planeeritud ning juhitud. Senist tulemuste planeerimist võrreldi väljatöötatud strateegiaga. Juhid teadvustasid lahknevust seni tähelepanu all olnud tulemuste ja strateegiliste valikute vahel.

Teise olulise sammuna kavandasid juhid ettevõttele tasakaalus tulemuskaardi. Ühtekokku toimus kümmekond nõupidamist, mille käigus korrigeeriti samm-haaval ettevõtte tulemuskaarti. Nii mängiti paberil ja mõttes läbi mitmeid erinevaid võimalikke tulemuste mõõtmise mudeleid. Selle käigus juhid teadvustasid ühe või teise variandi tugevaid ja nõrku külgi ning jõudsid ligi kolmeveerand aastat väldanud protsessi tulemusel ettevõtte tasakaalus tulemuskaardini, mis vastas igati turu nõudmistele ja tasakaalustatud juhtimise põhimõtetele. Seejuures oli väljatöötatud tulemuskaart juhtide “enda oma”, kuna nad mõistsid sügavuti selle kujunemise loogikat ja oskasid endale põhjendada tehtud valikuid.

Kolmanda sammuna täpsustasid juhid ettevõtte tulemuste hindamise mõõdikuid ja planeerisid oma allüksustele tulemuskaardid ning tegevuskavad ettevõtte tulemuste saavutamiseks. Selle etapi raames teadvustasid juhid palju selgemalt, mida praktikas tuleb oma valdkonnas edaspidi teisiti teha, kuidas vastutusi delegeerida ja alluvaid otsustamisse kaasata. Mitmed arutelud oma allüksuste sees aitasid juhtkonnaliikmetel palju paremini mõista tasakaalus tulemuskaardi rakendamise saadavat kasutegurit ja samas ka raskusi, mis tulevikus ees seisavad. Ettevõtte tulemuskaardist lähtuvate allüksuste tulemuskaartide ja tegevuskavade läbiarutamine ligi kolme kuu vältel toetas juhtide mõtteviisi muutumist, st valmisolekut ning oskusi tasakaalustatud tulemusi planeerida,

igapäevatöö keelde tõlkida ja saavutada. Seejuures oli eriti väärtuslik juhtidel turvalises olukorras planeerimisel raskuste ja võimalike takistuste teadvustamine uue juhtimismeetodi kasutuselevõtmisel. Järgmisel aastal, pärast aastapikkust tulemuskaardi rakendamist, viidi läbi tasakaalus tulemuskaartide rakendamise audit allüksuste tasandil. Selle käigus tunnustati juhtide edusamme, juhiti tähelepanu vajakajäämistele ning esitati ettepanekud uue juhtimismeetodi senisest tõhusamaks rakendamiseks allüksustes ja ettevõttes tervikuna. Kuna kõige suurem vajakajäämine oli tegevuskavade planeerimises ning täimises, kesken-  
duti eraldi vajadustele ja võimalustele tõhustada oma tegevust selles valdkonnas.

Nüüdseks on ettevõtte rakendanud tasakaalus tulemuskaarti viis aastat. Ettevõtte majandustulemused on pidevalt paranenud. Uuenduse algatanud juhid on ettevõtte tasakaalus tulemuskaardile üleminekuga rahul – ettevõtte tegevuse planeerimine ja juhtimine liikusid märkimisväärselt paremuse suunas. Kokkuvõtvalt erines antud uuendusprotsess tüüpilisest tasakaalus tulemuskaardi kasutuselevõtmisest selle poolest, et juhte suunati ja toetati sihipäraselt olemasolevate mõttemudelite teadvustamisel, uue mõttemudeli kujundamisel ning igapäevatöösse rakendamisel. Selleks kavandati piisavalt aega ja välditi ohte lihtsustada tulemuskaardi sisu ja väljatöötamise protsessi.

## Kasutatud kirjandus

- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2006). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. New Jersey: Pearson.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E. & Converse, S. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In: Castellan, N. J. Jr. (Ed.), *Individual and group decision Making*, pp. 221–246. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Craik, K. (1943). *The nature of explanation*. Cambridge: Cambridge University Press.

- De Geus, A. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 66(2), pp. 70–74.
- Dinesh, D. & Palmer, E. (1998). Management by objectives and the Balanced Scorecard: Will Rome fall again? *Management Decision*, 36(5/6), pp. 363–369.
- Johnson-Laird, P. N. (1983). *Mental models: Towards a cognitive science of language, inference, and consciousness*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Johnson-Laird, P. N. (2004) The history of mental models. In: Manktelow, K. & Chung, M. C. (Eds.), *Psychology of reasoning: Theoretical and historical Perspectives*, pp. 179–212. New York: Psychology Press.
- Johnson-Laird, P. N. (2005). Mental models and thought. In: Holyoak, K. J. & Morrison, R. G. (Eds.), *The Cambridge handbook of thinking and reasoning*, pp. 185–208. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kozlowski, S. W. J. (1998). Training and developing adaptive teams: Theory, principles, and research. In: Cannon-Bowers, J. A. & Salas, E. (Eds.), *Making decisions under stress: Implications for individual and team training*, pp. 15–153. Washington, DC: American Psychological Association.
- Lusk, E. J., Halperin, M. & Zang, B. (2006). The Balanced Scorecard: Suggestions for rebalancing. *Problems & Perspectives in Management*, 2, pp. 100–114.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), pp. 273–283.
- Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*, 63(2), pp. 81–97.



Juhtide mõttemudelite arendamine ...

- Norton, D. P. (2001). Foreword. In: Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich D. (Eds.), *The HR Scorecard: Linking people, strategy, and performance*, pp. ix–x. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Santos, M. V. & Garcia, M. T. (2006). Organizational change: The role of managers' mental models. *Journal of Change Management*, 6(3), pp. 305–320.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69, pp. 99–118.
- Schwartz, P. (1991/1996). *The art of the long view: Planning for the future in an uncertain world*. New York: Currency Doubleday.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211, pp. 453–458.
- Wack, P. (1985). Scenarios, uncharted waters ahead. *Harvard Business Review*, 63(5), pp. 73–89.