

ÕPPIV ORGANISATSIOON JA JUHTIMISE UUS PARADIGMA

Harry Roots

Sissejuhatus

Organisatsiooni- ja juhtimisteooria iseloomulikuks jooneks on selle fragmentaarsus. Juhtimise *gurud* ja ülemaailmselt tuntud nõustamisfirmad teevad aktiivselt tootearendust, ahvatledes kliente üha uute ja uute kontseptide, nippide ning võtetega, mis viimaks ometi lahendavat kõik juhtimisprobleemid. Igal aastal tuleb turule pisut ümbersõnastatud vanade ideedega uusi üritajaid, kantuna lootusest ka ise kunagi gurude sekka jõuda. Nõudlus valmisretseptide, kauaoodatud *panacea* järele ei näi ammenduvat.

Siiski, juhtimisteooriast kui teooriast rangelt võttes rääkida ei saagi. Pigem on siin terve konglomeraat ühe inimtegevuse valdkonna kohta käivaid arvamusi, uskumusi, lähenemisviise ja soovitusi. Teoreetiliselt vettpidav ja teaduslikult tõestatud faktidel põhinev osa sellest on enamasti laenatud mõnest päristeadusest, sotsioloogiast või psühholoogiast.

Kuid mingid suundumused, teatavad trendid on siiski ka selles segadikus märgatavad. Nii on alates 1980ndatest aastatest ilmnenu juhtimiskontseptsioonide kasvav distantseerumine juba XIX sajandi Saksa filosoofiast tuntud veendumusest, et maailm on (juhi) tahe ja kujutus. Juhi määratlus kujul, et too on “lõplik autoriteet ehk boss – keegi, kes suudab vastu võtta lõplikke otsuseid ja tagada nende täitmise” (Drucker 2003: 21), ei ole küll tänaseski maailmas kuhugi kadunud. Üha sagedamini tehakse aga seejuures klausel, et too määratlus kehtib eeskätt kriisisituatsioonis, mingis teises olukorras on siiski otstarbekas rakendada midagi muud ja kolmandas kolmandat. Õiguste ja vastutuse delegeerimise temaatika juurest ollakse jõutud soovitusteni rakendada alluvate suhtes pigem eestvedamist kui taganttõukamist ning liidri ja mänedžeri rollide eristamise ja koguni vastandamiseni. USAs tegutseva *The Institute for Management Excellence* poolt väljaantav internetiajakiri on viimatimainitud teemale pühendanud kogunisti neli erinumbrit (1996, 10, 11; 2003, 3, 4).

Vastuseta (loe: esitamata) on aga küsimus miks?, kust see kõik tuleb ja milleks seda vaja on, kas ilma selleta siis ei saa? Kui Henri Fayol’ klassikalise definitsiooni – juhtida tähendab ette näha ja planeerida, organiseerida, anda korraldusi, koordineerida ja kontrollida (1916) – praktiliselt ainsaks edasiarenduseks juhtimisalases kirjanduses on seniajani jäänud väljendi *anda korraldusi* asendamine sõnaga *motiveerida*, siis on seda kerge olnud põhjendada demokraatliku mõtteviisi edenemisega maailmas, sellega, et tänapäeval ei ole ilus, kui juht kamandab. Üha laiemalt leviv nägemus juhust kui toetajast, treenerist ja õpetajast, temast kui mitte tähenduste kontrollijast, vaid kui alluvatega koos ühiste tähenduste loojast ning organisatsioonist kui ümberpööratud püramiidist sunnib aga oletama, et kõnealuse suundumuse taga on veel midagi ja seejuures üsna olulist. Tinglikult on kõnealust suundumust hakatud nimetama juhtimise uueks paradigmaks. Tinglikult sellepärast, et paradigma vahetuseni ei ole juhtimise teoorias ega praktikas asi eslotsa veel läinud. Pigem on see metafoor, mis

tähistab eemaldumist senisest juhi- ja võimukesksest käsitlusest.

Aimdust sellest, mis on toimunud ja toimumas, saab erinevatel aastakümnetel strateegilise juhtimise temaatikale antud määratlusi võrreldes (vt tabel 1).

Steven Brandt (1981)	Tarja Meristö (1991)
·Mida me taotleme? ·Kuidas me kavatseme seda saavutada? ·Milliseid ressursse me selleks vajame? ·Milliste piirangutega tuleb meil oma teel arvestada?	·Milliseks muutub maailm? ·Kes me oleme ja kus me oleme selles maailmas? ·Kuhu me tahame minna? ·Kuidas sinna saab? ·Kuidas me läheme?

Tabel 1. Strateegilised küsimused.

Kümnendi vältel toimunud muutus on märgatav. 1980ndate aastate algul oli strateegia peaaesjalikult küsimus eesmärkidest ja ressurssidest. Ajapikku lisandusid sinna veel küsimused liikumise ajakavast (Millal me peaksime kohal olema?) ja hindamise kriteeriumidest (Kuidas me saaksime enda edusamme mõõta?). 1990ndate aastate alguseks aga oli esikohale tõusnud meid ümbritsev maailm (loe: tegevuskeskkond) ja meie koht selles maailmas. Alles sealt tulenevad (võimalikud, selles maailmas realiseeritavad) eesmärgid ning nende saavutamiseks valitav strateegia ja taktika.

Toimunud muutust võiks iseloomustada mitmeti. Võiks öelda, et voluntaristlik lähenemine asendus deterministlikuga (vt Karlöf 1995). Kui ühel juhul domineeris vaba tahe, siis teisel juhul määravad keskkonnatingimused. Võiks ka väita, et seatavad eesmärgid nihkusid sõltumatute muutujate seast sõltuvate muutujate kategooriasse. See on kõlav lause, aga nii lihtne see asi siiski ei ole. Tuleviku-uurimise seisukohast, mille korüfeeiks tuleb Tarja Meristö kindlasti pidada, on siin kõne all mitte lihtsalt maailmas toimuvad muutused, vaid pigem erinevad võimalikud maailmad *in pluralis* ja meie teed nendes võimalikes maailmades, jutt on siin mitte lihtsalt organisatsiooni tegevuse eesmärgistamisest, vaid valmisoleku kujundamisest enda eesmärkide saavutamiseks erinevate arengustsenaariumide käivitumise korral. Eesmärgid on jätkuvalt organisatsiooni seada, vaid nende saavutamise teed on roosa, halli ja musta stsenaariumi korral erinevad. Üks, mis kindel – strateegilisest planeerimisest tähtsamaks sai strateegiline mõtlemine (Mintzberg 1994).

Siia võiks lisada veel Margaret Wheatley Pärnu juhtimiskonverentsil 2002 väljaöeldud mõtte, et organisatsioonide tegevuskeskkonnas nüüdisajal toimuvaid muutusi iseloomustab kaos, mis tähendab seda, et tuleb olla valmis sündmusteks, mille üle meil puudub kontroll ja mis võivad meid otseselt mõjutada. Asi näiksegi liikuvat selles suunas, et järgmisena läheb ülaltoodud H.Fayol' klassikalises määratluses löögi alla sõna 'kontrollida'1.

Miks see nii on ja mida selles olukorras teha võiks, seda selgitame ühe konkreetse näite varal, milleks oleme valinud sellise konstrukti kui õppiv organisatsioon.

Mati Heidmets (2003) on provisoorselt eristanud neli õppiva organisatsiooni tunnust:

- reflektatsioon – adekvaatne pilt iseendast ja oma keskkonnast;
- eesmärgistatus – teadmine sellest, kuhu ja miks minnakse, mille nimel tegutsetakse;
- tagasiside – hinnang eesmärkide suunas liikumise tulemuslikkusele;
- korrektsioonivõime – oskus ja tahtmine reflektiooni ja tagasiside alusel oma tegevust korrigeerida.

Kui abstraheruda sellest, et eesmärgid on ainult inimestel, aga asjadel, nähtustel, sündmustel eesmäärke ei ole ning jätta kõrvale küsimus, kas organisatsioonil ikka on (enese)teadvus ja mina-pilt, siis sobivad kõik loetletud tunnused pigem organisatsiooni kui avatud süsteemi kirjeldamiseks. Just tagasiside abil avatud süsteemi tegevust ju korrigeeritaksegi. Selleks, et siit jõuda õppiva organisatsiooni temaatika juurde, on asjakohane meenutada, mis on õppimine. Tiiu Kuurme (2003: 119) kirjutab: “Kõige laiemalt võttes on õppimist mõistatud kui teadmisele tulemist, taolist, mille toime inimeses midagi muutub – teisenevad hoiakud ja vaatenurgad, lisandub pädevus midagi teha paremini. Teadmisele tulemist ja teadjaks saamist ennast aga võib näha erinevatel viisidel. See, milleks mingis kultuuris õppimist peetakse, on võib-olla et peamiseks eelduseks õppimise võimalustele ja võimalikkusele. Ka üleskutse eluaegsele õppimisele ja rohked koolitused ei muuda inimeste elusuhet, kui õppimist endiselt harjumuspärase tekstide äraõppimisega samastatakse”. Kuidas nüüd neid kahte kokku viia – organisatsiooni ja õppimist?

Traditsiooniline juhtimine

Organisatsioon on küll avatud süsteem oma sisendi, väljundi, tagasiside ja tegevusprintsipidega, kaasaarvatud *equifinality* ehk võrdlõplikkuse põhimõte (avatud süsteem on võimeline samadele tulemustele jõudma iga kord erineval viisil), kuid see ei ole siiski termostaat. Organisatsioon ei reageeri muutunud tingimustele automaatselt, organisatsioon reageerib pigem ettekujutustele, mis on organisatsiooni juhtidel ümbritsevate nähtuste, sündmuste, muutuste kohta. Juhtide arusaamine maailma asjadest sõltub omakorda paljudest asjaoludest:

- kuidas liigub informatsioon, kas, millal ja mis kujul see püramiidi tippu jõuab;
- milline seletus ja milline tähendus saadud infole omistatakse;
- kas juhtidel on üldse aega saadud signaale mõtestada ja uusi nähtusi märgata;
- kas neil on ka piisavalt tahtmist neid muutusi märgata;
- kas nad peavad iseenda jaoks oluliseks uute probleemide lahendamist, omaenese varasemate otsuste õigustamist või hoopis võimalike süüdlaste otsimist, kui asjad ei lähe nende poolt määratud viisil;
- kas juhtkonnas on kujunenud vähimgi valmisolek loobuda kord end hiilgavalt õigustanud, kuid üleöö lootusetult vananenud mõttemallidest, šabloonidest, klišeedest, stereotüüpidest.

Keerukas ja pikaldane on tee keskkonnas toimuvatest muutustest kuni neid muutusi arvestavate juhtimisotsusteni. Mõttemallid, šabloonid ja stereotüübid on selles protsessis kesksel kohal. Keskkonnast tulevad signaalid põrkuvad juhi seniste põhiveendumustega. Viimatimainitud võib olla erinevaid ja vägagi mitmekesiseid, kuid strateegilises plaanis hakkavad teatud tüüpilised mõttemudelid siiski korduma (Lainema *et al.* 2001):

- meil endil ja meie organisatsioonil läheb hästi siis, kui me teeme väga hea plaani, analüüsimise põhjalikult senikäidud teed ja lähtume sellest – me oleme ju alati nii teinud;
- meil läheb hästi siis, kui asume ainult ja eranditult nende asjade kallale, milleks meil on piisavalt potentsiaali, sisemisi ressursse – varasematel aastatel on taoline lähenemine end igati õigustanud;
- meil läheb hästi siis, kui me esimestena haarames iga uue võimaluse järele, kui suudame edestada kõiki teisi – elu on korduvalt näidanud, kui tähtis on kõigist ette jõuda;
- meil läheb hästi siis, kui suudame end sisse seada õiges võrgustikus, meie tugevus on mitte meis, vaid meie koostööpartnerites, kellega vastastikku kasulikud sidemed aitavad meil võimalikke riske maandada.

Plaan, ressursid, võimalused, koostöö – sobilikes tingimustes on need kõik õiged ja vajalikud asjad. Ohtlikuks muutuvad need alles koos määrsõnaga 'ainult', siis kui mees mõlgub ainult plaan, ainult ressursid, ainult võidujooks teiste omasugustega. Siis kipuvad kõik põhiveendumust mittekindlitavate signaalid tähelepanuta jääma. Vanast mõtteviisist vabanemine on keerukas ja raske protsess. Sagedasti käivitub see alles tugeva välise impulsi mõjul, kui tehes nii, nagu alati, hakkavad tulema tõsised tagasilöögid. Kust ja kuidas aga need uued mõttemallid tulevad? Siit tulebki üks meie põhilistest märksõnadest – õppimine.

Juhtimise traditsioonilisele paradigmale omaseid põhiveendumusi on üles lugenud Peter Drucker: on vaid üks ja ainuõige organisatsioon; on vaid üks ja ainuõige juhtimisviis; juhtimine on organisatsioonis suunatud vaid sissepoole jne (Drucker 2003).

Illustreerimaks meile kõigile kogemuslikult tuntud klassikalise/traditsioonilise juhtimisparadigma erijooni või õigemini traditsioonilist paradigmat kui õpikeskkonda ja selle erijooni, kasutagem üht tegelikust elust võetud näidet (vt tabel 2).2

Tabelis 2 on toodud juhtimist puudutavad sügavamad baasarsaamad – need, mis tegelikult reguleerivad juhtide (ja alluvate) käitumist, mitte aga niinimetatud deklareeritud väärtused (hoolivus, sallivus, siirus, avatus, ausus jne), mis on kirja pandud organisatsiooni arengukavas või strateegias ning mida lahkesti demonstreeritakse kõikidele külalistele. Kas taolistest arusaamadest lähtuvalt ülesehitatud organisatsioonis õpitakse? Kindlasti õpitakse, sest juhtidelt tuleb juhtnööre ja näpunäiteid ning töötajaid võidakse saata ka koolituskursustele. Kas tegemist on õppiva organisatsiooniga? Kindlasti mitte. Miks? Kust me seda teame?

Vastus on seotud informatsiooni vahetuse ja liikumisega erinevate juhtimistasemete vahel. Juurde tuleks siia võtta veel esmatasandi juhid ja täitjad ka, siis oleks pilt täielik. Aga praegugi oskame öelda, et informatsioon ei liigu parimal võimalikul viisil: kujunenud hoiakutest tulenevalt hoitakse seda teadlikult kinni. Organisatsioon on killustunud, fragmentaarne, mõtlemise mastaabiks on oma osakond ja oma ametipost (koht hierarhias) ning sellega otseselt seotud huvid. Ebakõlad vertikaalses ja horisontaalses koostöös saavad alguse sealt. Kuid see pole veel kõik. Erinevate juhtimistasemete ja erinevate funktsionaalsete struktuuriüksuste vahel puudub dialoog ja just dialoog on antud juhul võtmesõna. Miks?

Juhtimistase	Sügavamad baasarsaamad
Tiipstase	· ülemus on püha, ta peab olema alluvate eest kaitstud ega tohi olla kergesti kättesaadav; · ülemus on tark, teab kõike, ta ei küsi midagi ning mõtleb üksi kõikide eest; · kõik, mis on halb ja ebameeldiv, lähtub mitte ülemusest, vaid korrus kõrgemalt, st ülemuse ülemustest; · parim põhjendus on käsk; · kõige tähtsam on stabiilsus.
Keskaste	· probleemid on alati kellegi teise probleemid, need on mõne teise osakonna, talituse või teenistuse rida; · väike vale lahendab probleemi ära: midagi pole tegelikult juhtunud, see oli valehäire, ebatäpne informatsioon, ilmne liialdus vms; · tippjuhi ette tuleb viia probleemid, mitte võimalikud lahendused, ülemus on tark (vt ülal), las lahendab; · iga idee rakendamine on ohtlik: kui rakendamise käigus tekivad raskused, siis järgnevad kohe süüdistused; · iga ütlus solvab kindlasti kedagi kolleegidest või ülemustest, parem mitte ütelda; · sinikraed ja valgekraed on erinevad inimliigid.

Tabel 2. Traditsioonilises paradigmas domineerivad arusaamad juhtimisest

Me võime modelleerida traditsioonilist ja õppivat organisatsiooni nii, et ühel juhul liigub juhtide tarkus organisatsioonis ülalt alla ja teisel juhul liiguvad juhitavate teadmised alt üles, juhtide käsutusse; või siis kujutleda seda koguni moodsa pööratud püramiidi kujul, kus juhtkonnal on mitte enam kamandav, vaid toetav ja tingimusi loov roll, kuid igal juhul tuleb meil silmas pidada peamist. Oluline on, mis tähendus, mis mõte signaalile omistatakse ega käsitada seda kui mingi info, teate, signaali liikumist või mitteliikumist juhtimistasandite vahel. Tähtis on mitte ainult see, et on tulnud mingi signaal, tähtis on, mida see meie jaoks tähendab. Seega maailma mõtestamine, omandatud kogemuse teadvustamine, ühiste tähenduste loomine – ja see on kollektiivne protsess. Kui dialoogi ei ole, siis see ei toimi. Selles mõttes rõhutas kollektiivset õppimist Peter Senge, kui ta õppiva organisatsiooni kohta kirjutas, et see on koht, kus inimesed pidevalt õpivad, kuidas üheskoos õppida. Kui protsess ei toimi, jääb lonkama ka informatsiooni ümbertöötamine juhtimisotsusteks.

Miks peab see tähenduste loomine olema kollektiivne? Kas ei piisa, kui juhtkond ütleb, et see on see ja nüüd tuleb teha seda ja seda? Paraku ei piisa. Selleks on mitu põhjust. Kõigepealt on organisatsioonikultuur, mis maailma tõlgendab ja seeläbi aitab maailmas toime tulla, alati kollektiivne, mitte individuaalne nähtus. Nii nagu kultuur ikka. Teine põhjus peitub nüüdisaegses keeriseselises ja pööriseselises maailmas. Keerukas ja kiiresti muutuv situatsioonis saab eriti tähtsaks ajategur. Kui kujutada ette otsustamist ainult tipptasemel, siis osutub ajakulu liiga suureks – kuni teade jõuab

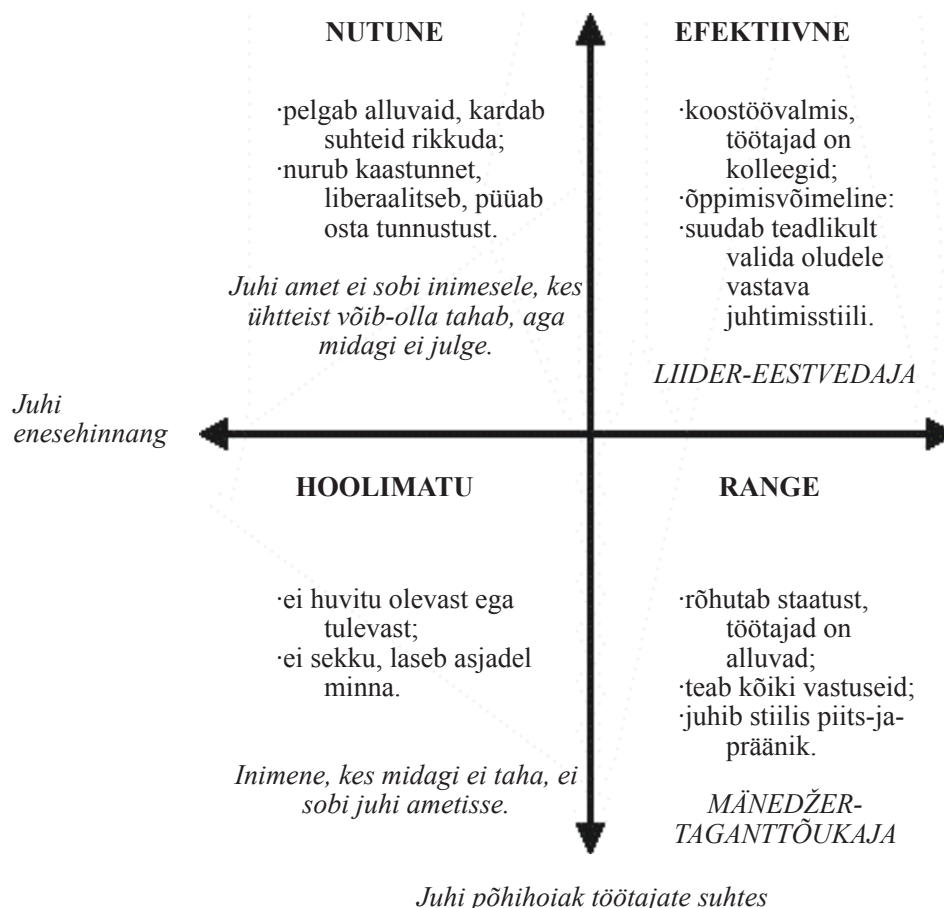
käsuliini mööda sinna, kuhu on koondunud otsustusõigus, kuni üleval otsus tehakse ja see mööda käsuliini taas täitevasemele jõuab. Olukord on vahepeal jõudnud taas muutuda ja otsus käib parimal juhul eilse, halvemal juhul üleeilse päeva kohta. Aga teade, et otsus on hilineanud, jõuab üles püramiidi tippu omakorda teatava ajalise nihkega. Siit tuleneb järeldus vajadusest delegeerida otsustusõigus teatud küsimustes ja mingitel tingimustel püramiidi tipust allapoole, delegeerida see neile, kellel on olukorrast kõige täielikum informatsioon. Kui tegemist on kvalifitseeritud (oskavad teha) ja motiveeritud (tahavad teha) töötajatega, on see igati põhjendatud. Juhtkonna ülesanne on kindlustada neile selleks vajalikud tingimused. Siit ka pööratud püramiidi idee.

Kuid kvalifitseeritud juhtimisotsus eeldab mitte ainult informeeritust (kuidas on praegu asjade seis), vaid ka haritust, st antud valdkonna ja sellega piirnevate valdkondade põhiseoste ja seaduspärasuste tundmist. Seda viimast võib oletada tipptasemel rohkem olevat. Pealegi võib tipptasemel olla ka mingit teiselaadset, kuid ometi olulist informatsiooni, mida esmatasandil ei liigu. Samuti võimet näha sündmusi ja olukordi komplekselt, näha neid laiemas kontekstis, seostes ja dünaamikas (nn *helicopter view*). Siit tuleneb teine järeldus – juhtimisotsuste tegemine eeldab koostööd erinevate juhtimistasemete vahel, eeldab dialoogi, püüet ühiselt selgusele jõuda, mis toimub ja mis saab selles olukorras ette võtta. See ongi see ühine tähenduste loomine, millest oli eespool juttu. Teisiti on seda nimetatud ka töötajate kaasamiseks juhtimisse. Delegeerimine ja töötajate kaasamine ei ole uued mõisted, need olid käibel veel enne, kui tekkis käsitus õppivast organisatsioonist. Kuid ilma nendeta kollektiivne õppimine ei toimi.

Eestis viimasel paaril aastal tehtud uurimused on välja toonud rea probleeme, mis on seotud infovahetuse ja koostööga eri juhtimisastmete vahel. Ilmnenu on vähemasti kolm asjaolu, mis tekitavad barjääre juhtide ja töötajate vahelises kommunikatsioonis (Roots 2003).

- Ettevõtetes domineerivad vertikaalsed, ülalt alla suunatud infovood, tagasiside on nõrk või peaaegu olematu; juhtkonnal puudub ettekujutus alluvate arusaamadest ja ootustest, nad ei tea, millisena näevad juhte alluvad; siit ka juhtide kohati ebaadekvaatne enesehinnang.
- Puudub otsene side tippjuhtide ja täitjate vahel, see on vahendatud keskastme kaudu; keskastmejuhid omakorda kas ei edasta olulist informatsiooni või moonutavad seda tahtlikult; kommunikatsiooniprotsessis on palju müra.
- Alluvate seas tekitavad segadust ja ebakindlust juhtkonnapoolsed nn segasõnumid (*mixed messages*), kus sõnades küll deklareeritakse mingeid ühtesid väärtusi (meeskonnatöö, initsiatiiv altpoolt), aga praktikas toimitakse mingite teiste, sageli kardinaalselt erinevate väärtuste kohaselt.

Selge, et neis tingimustes on kollektiivne õppimine äärmiselt raskendatud. Kui aga need on raskused produktiivse õpikeskkonna loomise teel, siis on kindlasti õigustatud küsimus, millest on sedalaadi raskused tingitud, ka neil peab ju olema mingi põhjus? Siit jõuame juhtide hoiakute ja nende põhiorientatsiooni juurde. Alustagem tõdemusest, et dialoog on suhtlemine, mitte kohtlemine. Dialoogis osaleb kaks eksistentsiaalselt võrdset ja ühtviisi aktiivset subjekti. Juhtimise traditsioonilises paradigmas see aga nii ei ole, traditsioonilises paradigmas juhtkond lihtsalt kohtleb oma alluvaid, tehes seda siis kas õiglaselt/ebaõiglaselt, karmilt/liberaalselt, viisakalt/ebaviisakalt või mingil muul, neljandal viisil.



Joonis 1. Erinevad juhitüübid, nende enesehinnang ja põhihoiak töötajate suhtes

Alluv on mitte suhtlemispartner, vaid kohtlemise objekt. Taoline hoiak on kerge tekkima, kui juhi enesehinnang on väga kõrge, kui selle aluseks on juhi staatuse (juhtimine kui privileeg, mitte kui raske töö, kohustus ja vastutus) ülim väärtustamine, millega teisalt kaasneb negatiivne hoiak töötajate suhtes (laisad, rumalad, passiivsed, vastutustundetud, töötavad ainult lootuses hüvitisele või kartuses karistuse ees) (vt joonis 1). Kui sellisel hoiakul on ka objektiivset alust, siis tuleb muidugi arutleda, kes niisugused alluvad küll tööle võttis ja milleks siis selliseid üldse palgal pidada? Aga võib-olla nad ei olegi nii passiivsed ja vastutustundetud, vahest on suhtumine ülaltpoolt neid sellisesse olekusse surunud? Ehk ei ole neil võimalustki olnud oma ettevõtlikkust, leidlikkust ja initsiatiivi ilmutada, ilma et sellega oleksid kaasnenud sanktsioonid?

Et juhina tegutseda, on loomulikult püsivalt positiivne enesehinnang oluline eeldus. Seetõttu saamegi juhtidest rääkides vaadelda vaid joonisel 1 toodud maatriksi parempoolset osa. Sellest vasakule jäävad variandid kirjeldavad juhtumeid, kus kas

inimene ei sobi juhi ametisse või ei sobi see amet antud inimesele. Parempoolses osas toodud võimalused erinevad mitmeti. Olulisemaks võiks pidada kahte iseloomulikku joont: õppimisvõimet (kui keegi juba teab kõiki vastuseid, siis pole ju põhjust juurde õppida) ja võimalust valida erinevate juhtimisstiilide vahel (kui mina olen okei, aga alluvad ei ole, siis saab neid kohelda vaid ühel võimalikul viisil, st valida ei ole midagi ja tuleb olla karm).

Juhtimise uue paradigma juurdumine sõltub seega paljuski juhi põhiorientatsioonist ja hoiakutest. Juhtimise uus paradigma aga tähendab varasemaga võrreldes märgatavalt soodsama õpikeskkonna loomist. Nii nagu igapäevane juhtimispraktika kujundab organisatsioonis domineerivat kultuuriüüpi, samamoodi see ka kas soodustab või tõkestab õppiva organisatsiooni kujunemist. Koos kõige sellest tulenevaga, mõistagi. Vastus küsimusele: kas õppiv organisatsioon või mitte – on tegelikult juhtide käes.

Ettearvamatute tegevuskeskkond

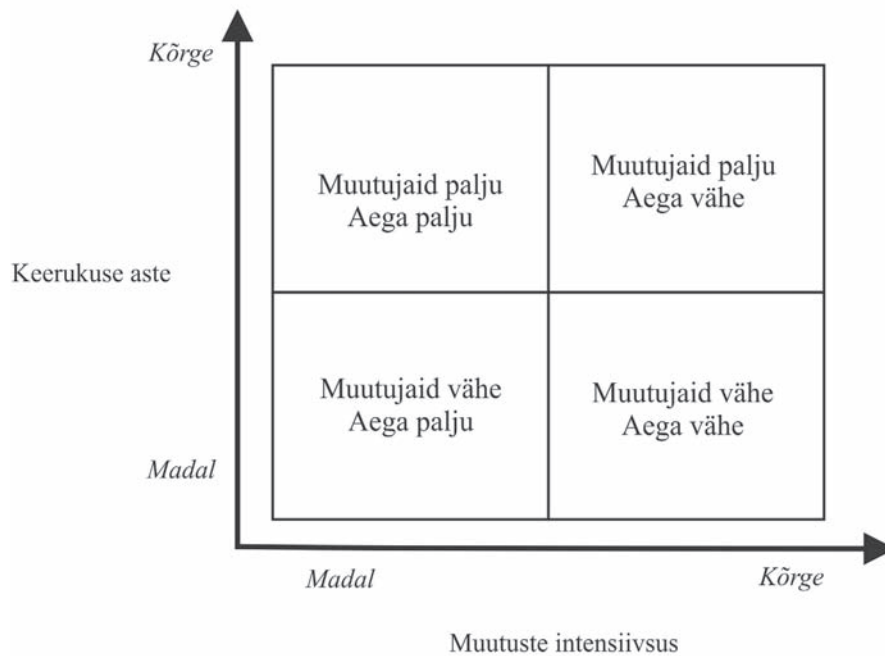
Ajategur, täpsemini öeldes aeg, mis organisatsioonil kulub (või mis tal dünaamilises keskkonnas jääb) keskkonnategurite monitooringuks, vajaliku informatsiooni hankimiseks ja selle ümbertöötlemiseks asjakohasteks juhtimisotsusteks, on üks olulisemaid juhtimistegevust mõjutavaid tegureid tänapäeval (vt joonis 2 ja 3).

Sotsiaalne konstrueeritus ei tee õppiva organisatsiooni kontseptsiooni veel tühiseks ega asjatuks. 1990ndate aastate vältel õppiva organisatsiooni ideoloogiale osakssaanud üleilmne tähelepanu kõneleb vastupidisest. Kui nõudlus on kõrge, siis ilmselt täidab see kontseptsioon mingit rolli, vastab mingitele vajadustele, tal on oma funktsioon. Suure tõenäosusega tuleneb vajadus taolise kontseptsiooni järele ennekõike organisatsiooni tegevuskeskkonna muutumisest üha keerukamaks ja muutlikumaks. Maaailma areng ei ole enam lineaarne, ennustatav ja pidev, pigem on see katkendlik, plahvatuslik protsess. Nüüdisaegset keskkonda kirjeldatakse terminites 'üllatuslik', 'ettearvamatu', 'turbulentne', 'keeriseline', 'kaootiline'.

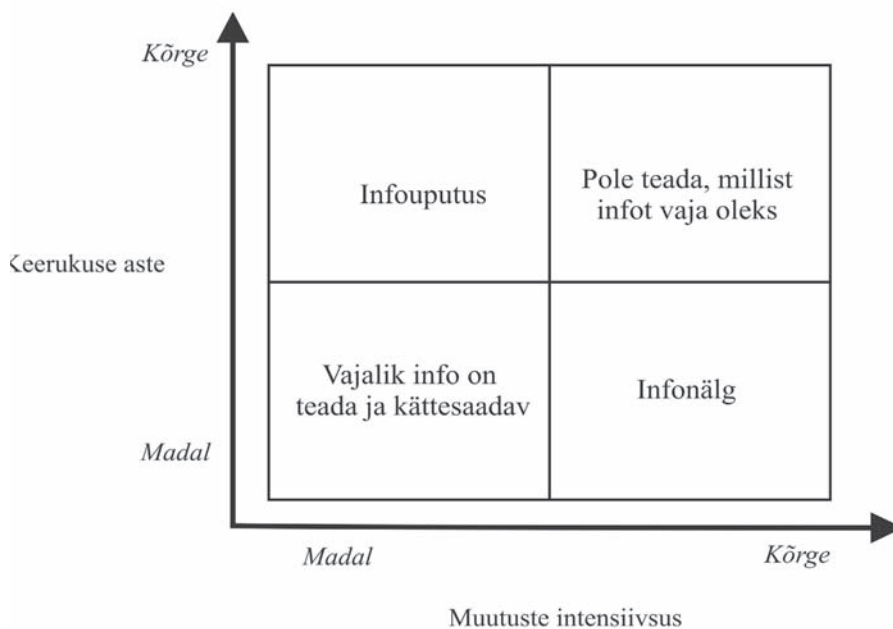
Keeriselisele ehk turbulentsele keskkonnale on omased mitmed erijooned (Meristö 1991):

- kasvab sündmuste uudsuse aste, varasemast kogemusest on järjest vähem kasu;
- keskkonna mõju organisatsioonile tugevneb, üha rohkem neelab ressursse tegevuskeskkonna monitooring, suhtekorraldus keskkonnaga jms;
- tõuseb keskkonnas toimuvate muutuste kiirus, mis nõuab üha kiiremat infotötlust ja -kasutamist;
- kasvab tegevuskeskkonna keerukuse aste, kõik hälbed levivad kiiremini, kergemini ja laiemalt kui varem, oluliselt nõrgeneb sündmuste, protsesside, tendentside kontrollitavus.

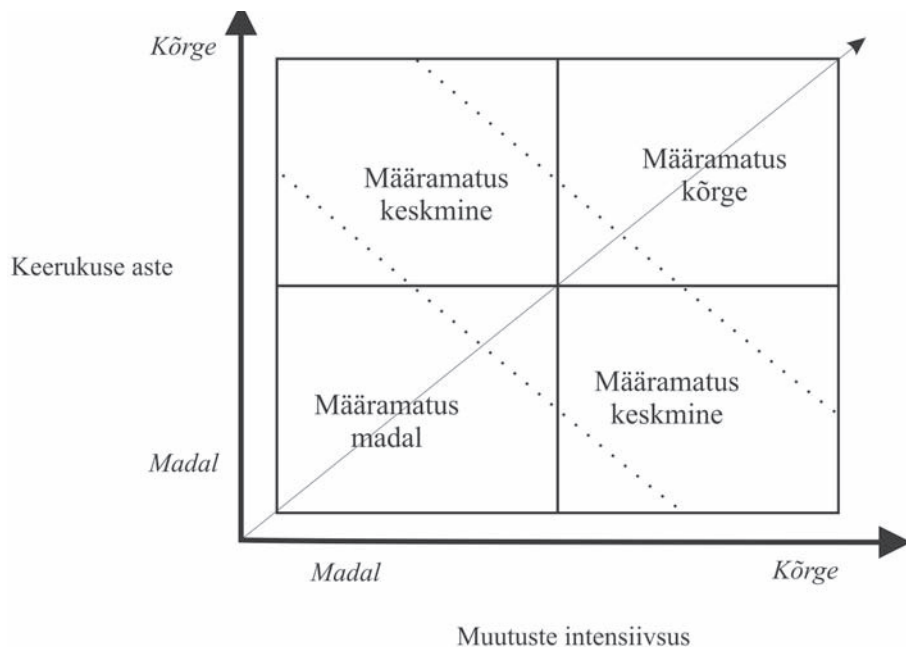
Hälbed levivad, kontrollitavus väheneb, kogemused ei aita. Tegutseda tuleb kasvava määramatuse tingimustes. Määramatus kui vahe vajaliku informatsiooni ja kättesaadava informatsiooni vahel on tegevuskeskkonna keerukuse ja muutlikkuse funktsioon (vt joonis 4)³. On paratamatu, et neis tingimustes on kaotajaid rohkem kui varem ja võitjaid vähem kui varem. Midagi peab tegema, midagi tuleb ette võtta, et ka neis tingimustes toime tulla. Kui me ei saa keskkonda muuta, siis tuleb õppida selles ja sellega elama. Uusi ideid, uusi lähenemisi on vaja. Üheks selliseks päästerõngaks ongi saanud idee õppivast organisatsioonist.



Joonis 2. Tegevuskeskkonna keerukus ja muutlikkus



Joonis 3. Tegevuskeskkond ja informatsioon



Joonis 4. Informatsioon ja määramatus.

Kui keerulises keskkonnas on varasemast kogemusest järjest vähem kasu ning kui kätteõpitud strateegiad ja taktikad üllatuslikus, enneolematus olukorras pigem segavad kui aitavad, siis on uute teadmiste, oskuste, kogemuste omandamine paratamatu. Üllatuslikult muutuv maailmas ei piirdu see aga õppimise kui valmistekstide omandamisega. Üldmainitud teadmisele tulemine sisaldab ka uue teadmise loomist. Küsimus ei ole mitte niivõrd meie olemasolevates teadmistes ja oskustes seni veel paratamatult esinevate lünkade täitmises kusagil või kellelgi juba olemasolevate teadmiste ja oskuste ülevõtmise ja omandamise teel (näiteks mingitel kursustel või seminaridel käies), kuigi ka see võib vajalikuks osutuda. Ettearvamatus maailmas on õppimise põhieesmärgiks uue teadmise, uute oskuste loomine. See on teadmise loomine mitte müügiks, vaid iseenese eksistentsiks. Põhjus on lihtne: seda teadmist, kuidas enneolematus olukorras toimida, ei ole mitte kellelgi, seda ei saa kusagilt üle võtta, sellepärast tulebki see endal luua – ja teha igas uues olukorras ikka uuesti ja uuesti.

Juhtimise uus paradigma

Brad Jackson (2001) on kogunud eri autorite poolt õppivale organisatsioonile antud määratlusi (vt tabel 3). Kuigi mõned autorid viitavad otseselt tegevuskeskkonnale ja mõned jällegi mitte ning teised taas räägivad uue teadmise loomisest ja omandamisest, kuid mõned ainult selle omandamisest, võib välja tuua ka teatavaid olulisi ühisjooni. Õppivale organisatsioonile omaseks tuleb pidada:

- keskkonnateadlikkust ja adekvaatset enesepeegeldust;
- rõhutatud tähelepanu uue teadmise loomisele, levitamisele ja rakendamisele;
- võimet teadlikult ümber kujundada kogu organisatsioon ja selle funktsioneerimine.

“Õppiv organisatsioon ja juhtimise uus paradigma”

Harry Roots

Autorid	Põhimõisted	Määratlused
Senge (1990)	<i>The Learning Organization</i>	Organisatsioonid, kus inimesed jätkuvalt suurendavad oma võimet saada neid tulemusi, mida nad tõepoolest taotlevad, kus edendatakse uusi avatud mõttemalle, kus on lahti tee ühistele püüdlustele ning kus inimesed pidevalt õpivad, kuidas üheskoos õppida.
Pedler et al. (1991)	<i>The Learning Company</i>	Õppiv firma on selline organisatsioon, mis edendab kõigi oma liikmete õppimist ning kujundab teadlikult ümber iseennast ja enda konteksti.
Nonaka (1991)	<i>The Knowledge-Creating Company</i>	Kui turg on ebapüsiv, tehnoloogiate hulk suureneb, konkurentide arv kasvab kordades ja tooted vananevad üleöö, suudavad edukaks jääda need firmad, mis järjekindlalt loovad uut teadmist, levitavad seda laialt üle kogu organisatsiooni ning leiavad sellele kiire rakenduse uute tehnoloogiate ja toodete näol.
Garvin (1993)	<i>The Learning Organization</i>	Organisatsioon, mis oskab teadmist luua, omandada ja edasi anda, aga samuti ümber kujundada oma käitumist, et see paremini peegeldaks uut teadmist ja mõistmist.
Watkins, Marsick (1994)	<i>The Learning Organization</i>	Õppiv organisatsioon on selline, mis jätkuvalt õpib ja end ise ümber kujundab.
Kilmann (1996)	<i>The Learning Organization</i>	Õppiv organisatsioon kirjeldab, kontrollib ja täiustab protsesse, mille abil teadmist luuakse, omandatakse, jaotatakse, tõlgendatakse, säilitatakse, taastatakse ja kasutatakse eesmärgiga tagada organisatsiooni kestev edukus.
De Geus (1997)	<i>The Living Company</i>	Elavatel firmadel on kujunenud oma isiksus, mis võimaldab neil harmooniliselt areneda. Nad teavad, kes nad on, saavad aru, kuidas nad ümbritsevasse maailma sobivad, nad väärtustavad uusi ideid ja uusi inimesi, ja kulutavad oma raha sellisel säästlikul viisil, mis lubab neil endil määrata enda tulevikku.

Tabel 3. Õppiv organisatsioon: erinevad määratlused

Metodoloogilisest vaatepunktist on õppiv organisatsioon sotsiaalne konstrukt, see on leiutis, mitte avastus. Tegelikult sellist nähtust kui õppiv organisatsioon ei eksisteeri. Kontsepti üks tuntumaid propageerijaid Peter Senge ongi nimetanud õppivat organisatsiooni pigem keelelisse valdkonda kuuluvaks, kuivõrd meie keel võimaldab väljendada mitte ainult tegelikku, vaid ka võimalikku (võimatut mõistagi ka), mitte ainult olevat, vaid ka tulevat, nagu ka seda, mis jääb tulevikuski tulemata.

Huvipärane on ka Pentti Sydänmaanlakka (2002) edasiarendus õppiva organisatsiooni kontseptsioonist – nn intelligentne organisatsioon. Paljuski on see rinnastatav Gareth Morgani metafooriga „organisatsioon kui aju“ (Morgan 1996). P. Sydänmaanlakka annab oma raamatus järgmised definitsioonid (Sydänmaanlakka 2002: 200):

- õppiv organisatsioon** on võimeline end jätkuvalt kohandama, muutma ja uuendama vastavalt tegevuskeskkonna nõuetele, õpib oma kogemustest ja suudab vajadusel kiiresti muuta enda toimimise viise;
- intelligentsel organisatsioonil** on võime pidevalt uueneda, muutusi ette näha ning kiiresti õppida; intelligentne organisatsioon ei ole mehhaaniline masinavärk, pigem meenutab see elavat organismi, kes ise suunab oma elutegevust.

Kui neid määratlusi võrrelda, siis mõlemad organisatsioonid õpivad, tulevad mingile uuele teadmisele, kuid õppiv organisatsioon on seejuures pigem juba toimunud reageeriv, sellega kohanev ja muganduv, intelligentne aga proaktiivne, veel toimumata muutusi ette nägev ning neid ennetav. Tähele maksab panna ka mõlemas definitsioonis esinevat määratlust 'kiiresti'. Ühelt poolt viitab see kindlasti tegevuskeskkonna dünaamilisusele, millega organisatsioonidel tuleb sammu pidada, kuid mitte ainult.

Käsitluse teket õppivast organisatsioonist valmistas ette organisatsiooni tähistavate metafooride muutumine organisatsiooniteoreetilises mõtlemises, mis toimus eelmiste kümnendite vältel (MEHCHANISM=>ORGANISM). Mehhanismid ei õpi. Organisatsioon kui organism peab aga selleks, et pidevalt muutuv tegevuskeskkonnas edukalt toime tulla, oma õppimisvõimet jätkuvalt tõstma. Toimetuleku suurim saavutus on jääda ellu, olla olemas veel ka kahe ja kümne aasta pärast. Ellujäämiseks peab organisatsiooni õppimisvõime olema ümbritseva tegevuskeskkonna keerukuse ja muutlikkusega samal või siis seda taset ületaval tasemel (Jackson 2001). Seaduspärasus, mis kehtib bioloogiliste organismide kohta, kehtib ka organisatsiooni kui organismi kohta. Kui siit tagasi pöörduda eespool viidatud intelligentse organisatsiooni kontseptsiooni juurde ja selle eripäradele õppiva organisatsiooniga võrreldes, siis tinglikult võiks öelda, et õppival organisatsioonil on õppimisvõime vähemalt tegevuskeskkonna keerukuse ja muutlikkusega samal tasemel, intelligentsel organisatsioonil aga tegevuskeskkonna keerukust ja muutlikkust ületaval tasemel.

Kui me kõneleme õppivast organisatsioonist või organisatsiooni õppimisvõimest, siis peame ju tegelikult silmas inimesi, kes selles organisatsioonis töötavad ja kes seda organisatsiooni juhivad. Õpivad ja õppimisvõimelised on ikkagi reaalsed, lihast ja luust inimesed. Organisatsioon, selle kultuur ja struktuur on nende jaoks õpikeskkond, mis võib olla vastavalt kas soodne või ebasoodne. Ühtaegu on seesama organisatsioon, selle funktsioneerimine ja areng ka nende organisatsioonilise õppimise peamine väljund ja mõte4.

Iga organisatsiooni, eriti selle juhtide probleem ongi luua õppimist soodustav keskkond. See on keerukas – mitte juhuslikult pole üheks tõsisemaks kriitikaks õppiva organisatsiooni ideoloogide aadressil siiani see, et nii olulist ja vajalikku teemat käsitledes pööravad nad minimaalselt tähelepanu sellele, kuidas seda tüüpi organisatsiooni tegelikkuses luua. Ja seda kirjutavad antud kontseпти veendunud pooldajad, mitte vastased. Püüdkem siis mõningaid õppiva organisatsiooni kujunemise eeldusi omalt poolt ja juhtimise uue paradigma kontekstis valgustada.

Kui protsesside kontrollitavus objektiivselt väheneb (vt eespool), järeldub sellest organisatsiooni juhtide jaoks mitu seika.

- Kõigepealt ei saa etteheidet „sul ei ole asjad kontrolli all!“ pidada enam nii tõsiseks, kui varasematel aegadel alati on olnud. See järeldus juhtidele reeglina meeldib.
- Teiseks tuleb nimelt tunnistada, et keerukas ja kiiresti muutuvas keskkonnas ei ole organisatsioon juhitav enam ühest punktist (st organisatsioonilise püramiidi tipust), osa asju käib ja jääbki edaspidi käima üle juhi pea. See järeldus juhtidele eriti ei meeldi.
- Kolmandaks tuleb tunnistada, et informatsioon on oluline relv olelusvõitluses ning et elu ongi võitlus informatsiooni pärast (vt eespool – informatsioon ja määramatus).

Organisatsiooni tähistav metafoor	Organisatsioonitüübi iseloomulikud jooned	Juhi roll seda tüüpi organisatsioonis
Organisatsioon kui mehhanism, masinavärk (mehhaaniline organisatsioon)	Mehhanismid <i>toimivad</i> , aga ei õpi	Juht on käsutaja ja kontrollija
Organisatsioon kui elav organism, kui sotsiaalne süsteem (orgaaniline organisatsioon)	Organismid <i>käituvad</i> ja <i>kohanevad</i> muutuva keskkonnaga	Juht on liider, eestvedaja, õiguste ja kohustuste delegeerija
Organisatsioon kui arukas, intelligentne olend, kui aju (intelligentne organisatsioon)	Intelligentne organisatsioon <i>näeb ette, mõtestab, ennetab, algatab</i>	Juht on tingimuste looja, toetaja, julgustaja

Tabel 4. Organisatsiooni metafoorid

Kõigest sellest tuleneb omakorda rida järeltõlge organisatsiooni struktuuri, kultuuri ja juhi rolli kohta selles organisatsioonis, mida võibki kokku võtta ühe mõistega – juhtimise uus paradigma (TAGANTTÕUKAMINE=>EESTVEDAMINE) – nähtus, millest viimasel aastakümnel on hakatud üha enam rääkima. Nimetatud uues paradigmas kuulub õpikeskkonna loomine kõige olulisemate juhtimisfunktsioonide hulka. See on midagi uut, midagi sellist, mida eespool tsiteeritud H.Fayol' definitsioonis kindlasti ei nimetatud.

Uuenenud organisatsioon eeldab seega ka uuenenud juhtimist. Muutuvad põhilised juhtimisfunktsioonid, muutub juhi roll organisatsioonis, muutuvad ka alluvate ootused juhi suhtes (vt tabel 4). Juhi rolli muutumist organisatsioonitüübi vahetumisega seoses on graafiliselt kujutanud Neil Glass (Glass 1998: 211).

Takistused juhtimise uue paradigma teel

Juhtidel pole keeriseselises ja pööriseselises maailmas mõistagi lihtne. Selles veendumiseks piisab, kui vaadata peamisi takistusi, mis on ilmnunud õppiva organisatsiooni praktilise juurutamise teel. Nagu näitab erinevate riikide kogemus, kerkib õppiva organisatsiooni idee praktikasse rakendamise ette vähemasti seitse suuremat takistust (Crainer 1998: 251–252).

- **Juhid ei taha otsustusõigust delegeerida.** Traditsioonilises organisatsioonis otsustab juht, kellel on mida vaja õppida, kus seda teha ja kui palju, õppivas organisatsioonis on initsiatiiv selles osas suuresti töötajate endi käes.
- **Õppimine nõuab suurt paindlikkust, valmisolekut ning ka õigust katsetada ja eksida.** Juhtide ja alluvate õigus teha vigu ja neist õppida ei ole enamikule juhtidele vastuvõetav; eriti pole juhtide vigadest ei ole kombeks rääkida, neid ei tooda enamasti päevavalgele ja neist ei püütagi midagi õppida.
- **Püüe määramatust vältida.** Õppimine, katsetamine, vigade tegemine ja uue loomine tekitab määramatust ja mitmetähenduslikkust ka neis valdkondades, mis varasema kogemuse põhjal tundusid lihtsad ja selged; juhid aga taotleavad stabiilsust, selgust ja korda (vrd „Vali kord!“).
- **Alluvad ei taha vastutada.** Õppivas organisatsioonis ei ole töötajatel kedagi süüdistada individuaalsete arenguvõimaluste puudumise pärast; igaüks peab ise leidma võimaluse end arendada ja ka vastutab ise oma individuaalse arengu eest.
- **Õppiv organisatsioon eeldab uusi oskusi.** Juhtidel tuleb arendada näiteks oskust kuulata, elada sisse õpetaja, nõustaja, treeneri rolli; harjumuspärasel käsutamisel puudub õpiväärtus.
- **Usalduse puudumine.** Traditsiooniliselt jaga-ja-valitse ning piitsa-ja-prääniku stiilis juhtima harjunutel ei ole sugugi kerge hakata oma alluvaid ja kolleege usaldama.
- **Ühise kogemuse alahindamine.** Juhid väärtustavad isiklikku, individuaalset kogemust ega näe kollektiivse, korporatiivse kogemuse tähtsust; kui kollektiivset kogemust ei väärtustata, siis seda ka ei mõtestata ühiselt ning organisatsioon ei õpi sellest midagi.

Kui me ka käsitleme õppivat organisatsiooni nii, et see ei ole mingi lõppjaam või -seisund, kuhu tuleb välja jõuda ja siis sinna pidama jääda, vaid pigem on see tee, mida mööda minna ja mida mööda minnes on meil võib-olla suuremad šansid olla edukad kui muidu, siis lõpetuseks tahaks ikkagi tuua kaks tsitaati Patrick Dicksonilt,

“Õppiv organisatsioon ja juhtimise uus paradigma”

Harry Roots

kelle raamat hiljaaegu ka eesti keeles ilmavalgust nägi. Need ütlused iseloomustavad meie hinnangul ülihästi nii käsitletavat teemat kui selle käsitlemise praegust taset.

- Teadmiste haldamine on ainus, mis otsustab tulevikus ellujäämise või kadumise (Dixon 2003: 199).
- Juhtimisteooria on endiselt ebaküps, ebatäpne ja tõestamata poolteadus (Dixon 2003: 25).

Kokkuvõtteks

- Tegevuskeskkonna ettearvamatus ja määramatuse kasv tingivad muutusi organisatsiooni struktuuris, juhtimisfunktsioonides, organisatsioonikultuuri loovates väärtustes ja sügavamates baasarsaamades.
- Ettearvamatus keskkonnas ellujäämiseks peab organisatsiooni õppimisvõime olema tegevuskeskkonna keerukuse ja muutlikkusega samal (õppiv organisatsioon) või koguni seda ületaval/ennetaval tasemel (intelligentne organisatsioon).
- Organisatsioonilise õppimise põhisisuks on mitte valmistekstide äraõppimine, vaid maailma mõtestamine, uue teadmise, kollektiivsete tähenduste loomine.
- Postmodernses Eesti tegelikkuses toimivad samas reaalarajas nii olnud, olevat kui ka tulevat esindavad organisatsioonitüübid. Sellest tulenevalt pannakse erinevates organisatsioonides peamist rõhku erinevatele juhtimisfunktsioonidele (anda korraldusi ja kontrollida; delegeerida ja motiveerida; kindlustada õpikeskkond ja tingimused individuaalseks arenguks).
- Juhtide ja alluvate baasarsaamad organisatsioonist ja juhtimisest muutuvad aeglaselt. Eesti juhid on juhtimisteoreetiliselt piisava ettevalmistusega, nende püüdlused ka praktikas loobuda juhtimise vanast paradigmast tugevnevad aga alles sedamööda, kuidas sagenevad tagasilöögid organisatsiooni tulemuslikkuses annavad märku uute lähenemisviiside paratamatusest. Kuni läheb niigi hästi, ei pea ju midagi muutma.

Märkused

- ¹ M.Wheatley poolt öeldu paremaks mõistmiseks oleks otstarbekas eristada eriliigilisi nähtusi: 1) on mittelineaarsed, matemaatiliselt kirjeldatavad protsessid, mida tähistatakse terminiga ‘kaos’ ja millel on omad seaduspärasused, muu hulgas tekib kaosest uus kord; 2) on maailmas/organisatsioonis olemas toimuva subjektiivne tajus, mis määramatuse tingimustes võtab toimuvat vastu kui kaootilist, seotut, arusaamatut, ettearvatut, hirmutavat. Vt ka Wheatley (2002).
- ² Kasutatud on kirjeldust, mille Pärnu juhtimiskonverentsil 2003 andis Iru Elektri jaamas enne juhtimisparadigma vahetust valitsenud olukorra kohta ettevõtte tollane uus juht Kersti Kaljulaid.
- ³ Funktsiooni on siinkohal mõistetud kui objektiivset kaassõltuvust, nt haridus on kultuuri funktsioon.
- ⁴ Viimatimainitu on käsitletav ka kollektiivse lunastuse idee modernse avaldumisena ühe eraldi võetud organisatsiooni tasemel: “Kui meil kõigil läheb hästi, siis läheb hästi ka igaühel meist”. Postmodernne, fragmentaarne ja individualiseeritud (riski)maailm töötab sellele mõistagi vastu. Domineerib tolles ju individuaalse lunastuse ideoloogia: “Meil kõigil läheb hästi siis, kui meist igaühel eraldi võttes hästi läheb”

Viiteallikad

- BRANDT, S. C. [1981] 1986. *Kasvun strategia*. Otava.
- CRAINER, S. 1998. *Key Management Ideas: Thinkers that Changed the Management World*, 3rd ed. Pitman Publishing.
- DIXON, P. 2003. *Tulevikutarkus. Globaalsete muutuste kuus tahku*. Fontes.
- DRUCKER, P. F. 2003. *Juhtimise väljakutsed 21. sajandiks*. Pegasus.
- GLASS, N. 1998. *Management Masterclass: A Practical Guide to the New Realities in Business*. Nicholas Brealey Publishing.
- HEIDMETS, M. 2003. Eesti kui õppiv organisatsioon. – *Õpetajate Leht*, 12. detsember.
- THE Institute for Management Excellence. –<http://www.itstime.com>
- JACKSON, B. 2001. *Management Gurus and Management Fashions*. Routledge.
- KARLÖF, B. 1995. *Johtamisen käsitteet ja mallit*. Weilin+Göös.
- KUURME, T. 2003. *Kasvatuse võim ja võimetus*. TPÜ kirjastus.
- LAINEMA, M., LAHDENPÄÄ, M., PUOLAKKA, P. 2001. *Strategisen johtamisen areena ja horisontti*. WSOY.
- MERISTÖ, T. 1991. *Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa*. VAPK-Kustannus.
- MINTZBERG, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall.
- MORGAN, G. 1996. *Images of Organization*, 2nd ed. Sage.
- ROOTS, H. 2003. Organisatsioonikultuur ja juhtimisstiil. – *Riigikogu Toimetised*, 2003, 8, 145–154.
- SYDÄNMAANLAKKA, P. 2002. *An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*. Capstone.
- WHEATLEY, M. J. 2002. *Juhtimine ja loodusteadus. Korra otsinguil kaootilises maailmas*. Fontes.