

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Kristel Tammel

ISEJUHTIVATE ORGANISATSIOONIDE PRAKTIKAD EESTI ETTEVÕTETES:  
EDUTEGURID JA VÄLJAKUTSED

Magistritöö

Juhendaja: juhtimise nooremteadur Veiko Valkiainen

Tartu 2024

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

## Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Isejuhtiva organisatsiooni teoreetiline käsitlus .....	7
1.1. Isejuhtiva organisatsiooni definitsioon ja olemus.....	7
1.2. Isejuhtiva organisatsiooni elementide kirjeldus ja keskkond.....	13
1.3. Isejuhtiva organisatsiooni edutegurid ja väljakutsed .....	18
2. Isejuhtiva organisatsiooni empiiriline käsitlus.....	24
2.1. Uurimisprotsess ja valimi kirjeldus .....	24
2.2. Isejuhtiva organisatsiooni praktikate rakendamist mõjutavad tegurid.....	26
2.3. Järeldused ja soovitused.....	41
Kokkuvõte.....	46
Viidatud allikad.....	50
Lisad.....	55
Lisa A. Teoreetilistest allikatest tulenevad teemaplokid ja intervjuu küsimused ....	55
Lisa B. Intervjuude kuupäevad, kestvused ja transkriptsioonide pikkused .....	56
Lisa C. Teemaplokkide kaupa saadud koodid ja nende mainimised intervjuudes ..	57
Lisa D. Teemaplokkide kaupa teooria ja empiirilise osa võrdlus .....	59
Summary .....	61

## Sissejuhatus

Ülemaailmsed muutused, nagu näiteks ressursside nappus, globaliseerumine, digitaliseerimine ja tehnoloogiline innovatsioon, on muutnud ärimaastiku keerulisemaks ning organisatsioonid seisavad silmitsi uute väljakutsetega. Tehnoloogiline areng, sealhulgas teadmispõhine töö ja automatiseerimine, mõjutab tugevalt organisatsioonide toimimist ja juhtimist (Hamel & Zanini, 2020). Globaliseerumine toob kaasa rahvusvahelise äritegevuse laienemise, mis omakorda nõuab juhtidelt oskusi ja valmidust juhtida hajutatud virtuaalseid meeskondi. Üks võimalus ühiskonnas valitseva kompleksusega toime tulla on katsetada isejuhtivate organisatsioonide mudelit, kus otsustusõigus ja vastutus on jaotunud kogu organisatsiooni ulatuses.

Isejuhtivate organisatsioonide levimise üheks põhjuseks peetakse just kiiresti muutuvat ärikeskkonda, mis vajab kiiremat kohanemisvõimet ja reageerimist (Lee & Edmondson, 2017). Rangelt hierarhilise juhtimise juures, kus kogu otsustamine ja raporteerimine käib juhi kaudu, võtab kõik palju rohkem aega ja võib nurjata nii mõnegi tekkinud ärivõimaluse. VUCA maailm, mida iseloomustab volatiilsus (*volatility*), ebakindlus (*uncertainty*), keerukus (*complexity*) ja mitmetähenduslikkus (*ambiguity*), on suurendanud huvi isejuhtivate organisatsioonide suunas. VUCA keskkond esitab organisatsioonidele unikaalseid väljakutseid, nagu sagedased turumuutused, teabe üleküllus ja prognoosimatu tulevik, mis nõuavad paindlikkust ja kiiret kohanemisvõimet. Isejuhtivad organisatsioonid, mis rõhutavad töötajate autonoomiat, otsustusvabadust ja vastastikust usaldust, on kujunenud vastuseks nendele väljakutsetele. Isejuhtivates organisatsioonides jagatakse vastutust laiemalt, mis võimaldab kiiremat ja asjakohasemat reageerimist muutuvale olukorrale. Seega on VUCA maailma iseloomustavad tingimused loonud viljaka pinnase isejuhtivate organisatsioonide levimiseks ja populaarsuse kasvuks.

Teadaolevalt on teadmispõhise töö suurenemine olnud üheks teguriks, mis suunab organisatsioone vähem hierarhiliste juhtimismudelite poole (Lee & Edmondson, 2017). Kuna teadmusmahuka töö tulemused sõltuvad suuresti töötaja oskustest ja teadmistest, kaasneb sellega sageli ka kõrge vastutus, sest töötajad peavad vastust andma oma otsuste ja tegevuste tagajärgede eest. Juhid on tihti klientidest üha kaugemal ning seetõttu on nende probleemide tajumise võime muutunud üsna pinnapealseks (Gino & Staats, 2014). Kuna juhtidel ei ole alati kogu vajalikku informatsiooni organisatsiooni probleemide lahendamiseks, antakse isejuhtivate organisatsioonides otsustusõigus konkreetseid rolle täitvatele töötajatele (Lee &

Edmondson, 2017). Informatsiooni küsimine töötajatelt suurendab nende kaasatust ja tunnetust, et nende panus on oluline organisatsiooni käekäigu kujundamisel.

Muutunud on ka inimeste psühholoogilised vajadused ja väärtused, eriti nooremate töötajate seas. Tänapäeva tööjõud otsib töökohti, mis ei paku mitte ainult finantsilist stabiilsust, vaid ka võimalust rahuldada sügavamaid psühholoogilisi vajadusi, nagu autonoomia, tähendusrikkus ja kuuluvustunne. Töös ja organisatsioonis otsitakse isiklikku tähendust, eneseteostust ja missiooni (Lee & Edmondson, 2017). Turco (2016) toob välja, et töö on töötaja jaoks tähenduslikum, kui tal on suurem kontroll selle üle. Üha rohkem organisatsioone otsib võimalusi vähem hierarhiliseks juhtimiseks, lootes muutuda innovaatilisemaks, nutikamaks ja rikastavamaks töökohaks (Lee & Edmondson, 2017).

Kindlasti mõjutab tänapäeva organisatsioone ka töötajate madal pühendumus ja krooniline juhtimisega rahulolematuse. Uuringud on näidanud, et Eestis on vaid veerand töötajatest tööle täielikult pühendunud (Gallup, 2023), mis kajastub nii nende tootlikkuses kui ka organisatsiooni üldises tulemuslikkuses. Samal ajal ütleb 75% ameeriklastest, et nende ülemus on nende tööpäeva kõige stressirohkem osa (Abbajay, 2018). Olukorra parandamiseks peaks organisatsioonide prioriteet olema töötajate heaoluprobleemidega tegelemine ja kaasatuse parandamine. Töötajate autonoomia ja otsustusõiguse suurendamine võib parandada nende töörahulolu ja vähendada juhust tulenevat stressi.

Frederic Laloux (2014) on uurinud isejuhtivate organisatsioonide teemat põhjalikult ja kirjutanud sellest raamatu "*Reinventing Organizations*" (eesti keeles "Organisatsioonide uuendamine"). Raamat põhineb juhtumiuuringutel mitmetest organisatsioonidest, kus on juba edukalt üle mindud traditsioonilistest hierarhilistest struktuuridest ja juhtimismeetoditest isejuhtimisele. Laloux toob välja, et organisatsioonides on palju bürokraatiat, isiklikust egost lähtuvaid ambitsioone ja korporatiivseid mängu ning juhtimisotsustest ei saa keegi hästi aru. Ta rõhutab oma raamatus vajadust liikuda traditsioonilisest hierarhisest juhtimisest uuele tasemele, kus organisatsioonid on paindlikumad, inimsõbralikumad ja suudavad paremini vastata tänapäeva keerukatele väljakutsetele. Raamat on olnud mõjukas paljudele juhtidele, kes soovivad luua terviklikumaid ja jätkusuutlikumaid organisatsioone. Käesolevas magistritöös võetakse peamiselt just Laloux' lähenemine isejuhtivate organisatsioonide kontseptuaalseks aluseks.

Ettevõtete juhid Eestis on valdavalt üles kasvanud nõukogudeaegse mentaliteediga, kus mõttelaad on pigem imperialistlik (Raav, 2022), mis omakorda mõjutab suhtumist võimu

ja autoriteeti. Isejuhtivaid organisatsioone, mis kasutavad täies mahus väljatöötatud mudeleid, nagu näiteks holakraatiat, on Eestis vähe, kuid paljud ettevõtted kasutavad teadlikult või mitteteadlikult isejuhtivate organisatsioonide elemente. 2021.a Eesti juhtimisvaldkonna uuringus oli vastajatel võimalik öelda, milliseid juhtimismeetodeid või -tööriistu ettevõttes on kasutatud, kasutatakse käesoleval hetkel (oktoobris 2021) või plaanitakse kasutusele võtta tulevikus. Keskmiselt kasutatakse kõige enam väärtuspõhist juhtimist (35%) ning kliendisuhete juhtimist (30%), isejuhtivad meeskonnad olid alles seitsmendal kohal (22%) (Eesti juhtimisvaldkonna uuring, 2021).

Isejuhtivate organisatsioonide kiiresti kasvav trend on pälvinud autori huvi eelkõige selle potentsiaali tõttu muuta traditsioonilisi juhtimisstiile ja kujundada ümber viisi, kuidas töödunaamikat tajutakse. Olles töötanud ettevõtetes, kus suuremal või vähemal määral on kasutatud isejuhtimise elemente, on autoril huvitav võrrelda praktikat teooriaga. Süvenedes isejuhtivate organisatsioonide olulisusesse ja selle rakendamise võimalustesse, loodetakse aidata kaasa laiemale arusaamisele sellest, kuidas uudsed juhtimisviisid võivad kujundada töö tulevikku ja organisatsiooni ärilist edu Eesti ettevõtetes. Magistritöö loob Eesti juhtide üldise kuvandi isejuhtimise teemast ning tulemused võivad olla kasulikud nii teadlastele kui ka ettevõtete juhtidele, kes soovivad kaaluda isejuhtivate organisatsioonide praktikate rakendamist oma ettevõtetes.

Antud magistritöö eesmärk on välja selgitada, millised on peamised edutegurid ja väljakutsed isejuhtivate organisatsioonide praktikate rakendamisel Eesti ettevõtetes. Sellest lähtuvalt on autor sõnastanud järgmised uurimisülesanded:

1. Kirjeldada isejuhtiva organisatsiooni olemust ja elemente eelnevate teaduslike uuringute põhjal.
2. Defineerida teoreetiliselt eelnevate materjalide põhjal isejuhtivate organisatsioonide edutegureid ja väljakutseid.
3. Analüüsida intervjuude põhjal leitud tegureid, mis mõjutavad isejuhtivate organisatsioonide praktikate rakendamist Eesti ettevõtetes.
4. Pakkuda välja soovituseliseid isejuhtivate organisatsioonide praktikate edukaks rakendamiseks Eesti ettevõtetes.

Magistritöö uurimisülesannete lahendamiseks kasutatakse Eesti juhtidega tehtud intervjuudest saadud informatsiooni ning asjakohaseid rahvusvahelisi uuringuid ning teadusartikleid. Magistritöö koosneb kahest osast: teoreetilisest ning empiirilisest.

Magistritöö teoreetilises osas avatakse isejuhtivate organisatsioonide definitsiooni ja olemust. Samuti kirjeldatakse antud organisatsioonimudeli elemente ning keskkonda ning analüüsitakse isejuhtivate organisatsioonide praktikate rakendamist organisatsioonide juhtimisel. Empiirilises osas kirjeldatakse töö uurimisprotsessi ja selle läbiviimist. Võttes aluseks läbiviidud intervjuud, tuuakse välja ja analüüsitakse edutegureid ja väljakutseid isejuhtiva organisatsiooni elementide rakendamisel. Lõpuks pakutakse välja soovitusel Eesti ettevõtetele isejuhtivate organisatsioonide praktikate edukaks rakendamiseks.

Magistritöö autor tänab kõiki uuringus osalenud ettevõtete esindajaid sisukate intervjuude ja panustatud aja eest antud magistritöö valmimise. Samuti tänab autor juhendajat igati toetava koostöö eest ning oma lähedasi toetuse eest sellel pingelisel ajal.

Märksõnad: isejuhtimine, isejuhtiv organisatsioon, autonoomia

Teaduseriala kood CERCS: S190 Ettevõtte juhtimine

## **1. Isejuhtiva organisatsiooni teoreetiline käsitlus**

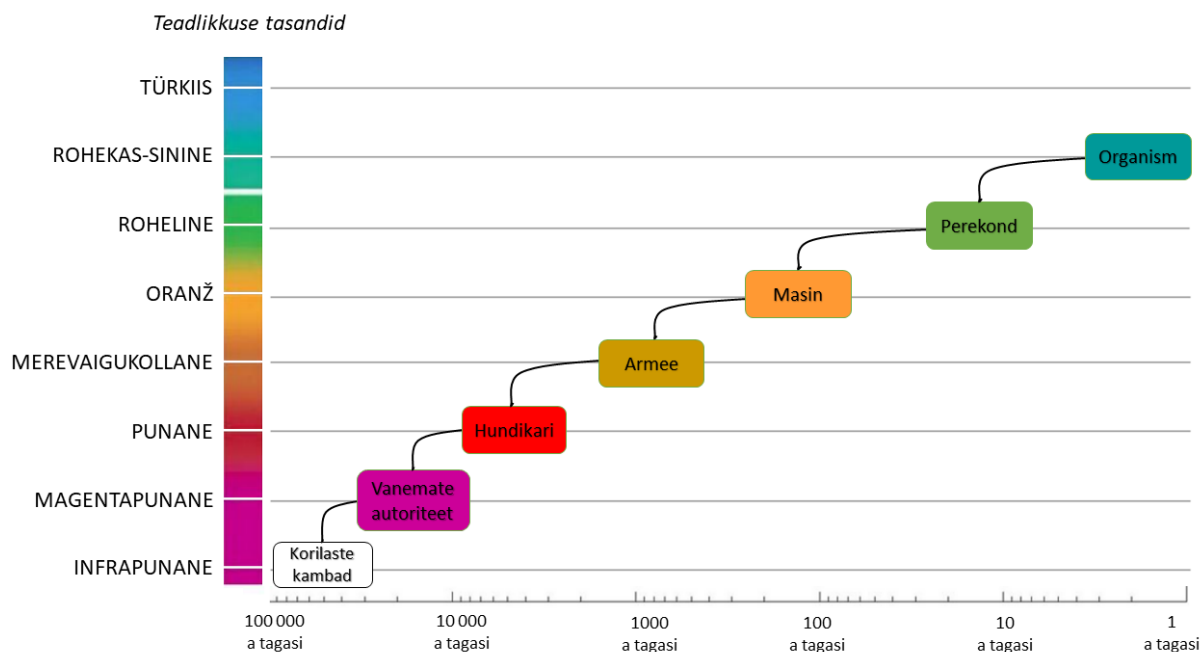
Käesolevas peatükis selgitatakse isejuhtiva organisatsiooni mõistet ning olemuse kujunemist aja jooksul. Samuti tutvustatakse isejuhtiva organisatsiooni olulisi elemente ja tunnuseid. Lisaks antakse ülevaade ettevõttes isejuhtiva organisatsiooni põhimõtete rakendamise eduteguritest ja väljakutsetest.

### **1.1. Isejuhtiva organisatsiooni definitsioon ja olemus**

Selleks, et käsitleda isejuhtiva organisatsiooni olemust ja selle kujunemist, tuleb esmalt vaadelda organisatsiooni juhtimise paradigmade arengut läbi ajaloo. Frederic Laloux eristab oma raamatus "*Reinventing Organizations*" erinevaid juhtimisparadigmasid erinevate spektrivärvidega (vt joonis 1), kusjuures organisatsioonide arenguetapid on järjestatud vastavalt inimteadvuse tasandile kasvavalt. Laloux' järgi on organisatsioonide juhtimisparadigmad evolutsiooniliselt arenenud lähtuvalt vajadusest paremini toime tulla üha suureneva kompleksusega (Laloux, 2014).

Esimene tasand, korilaste kambad, on inimkonna varaseim arengustaadium, mil elati väikestes suguvõsarühmades. Korilaste kambas puudub hierarhia, ego ei ole välja kujunenud ning inimesed ei taju end kui täielikult erinevana teistest või ümbritsevast keskkonnast. Kuna see mudel ei nõua mingit tööjaotust, siis selle puhul ei saa rääkida veel organisatsioonilisest mudelist.

Magentapunane, vanemate autoriteet, on staadium, kus toimus üleminek väikestest perekondlikest rühmadest paarisajast inimesest koosnevate hõimudeni. Organisatsioone selles



Joonis 1. Ülevaade organisatsiooni juhtimise paradigmade arengust

Allikas: autori koostatud Laloux (2014) baasil

etapis veel ei eksisteeri, kuid vanematel on eriline staatus ning teatav autoriteet. Selles staadiumis on põhjus ja tagajärg halvasti mõistetud, mistõttu otsivad hõimud lohutust rituaalsetes käitumisviisides, järgides vanemaid ja šamaane.

Järgmises punases hundikarja staadiumis tekkis tööjaotus, on olemas juht ja alluvad. Punastes organisatsioonides on juhtimine autoritaarne ning toimub pidev võimu teostamine inimeste vahelistes suhetes. Otsuseid tehakse kiiresti, tuginedes jõule ja hierarhilisele võimule. Punaseid organisatsioone on võrreldud ka maffiaga, mis võivad olla äärmiselt võimsad, kuid samal ajal on need oma olemuselt haprad ja võivad kergesti laguneda.

Merevaigukollaste organisatsioonide tekkimine tõi kaasa kaks peamist läbimurret: organisatsioonid kasutavad planeerimisel pikaajalist perspektiivi ning nad loovad organisatsioonilisi struktuure, mis on stabiilsed ja skaleeritavad. Tänu välja töötatud protsessidele ei sõltu kriitilised teadmised enam konkreetsest inimesest, vaid need on juurdunud organisatsiooni ja neid saab edasi anda üle põlvkondade. Üksikisiku tasandil püüdnud inimesed korra ja etteaimatavuse poole ning muutustele ja konkurentsile reageeritakse halvasti. Kui punastes organisatsioonides on võimustruktuurid pidevas muutumises, kuna isiksused võitlevad mõjuvõimu pärast, siis merevaigukollased

organisatsioonid toovad võimu stabiilsuse, kus on ametlikud tiitlid, fikseeritud hierarhia ja organisatsiooniskeem. Selles staadiumis inimesed samastuvad oma rollidega, oma konkreetse kohaga organisatsioonis, seda tugevdatakse läbi tiitlite, auastmete ja vormiriietuse kasutamise. Sotsiaalne stabiilsus tuleb maski kandmise hinnaga, inimesi pannakse loobuma oma isiklikest soovidest, vajadustest ja tunnetest.

Kui merevaigukollased organisatsioonid on täielikult protsessipõhised, siis järgmised, oranžid organisatsioonid, on protsessi- ja projektipõhised. Põhistruktuur on ka siin hierarhiline püramiid, kuid juurde on tekitatud projektigrupid, virtuaalsed meeskonnad ja valdkonnavahelised algatused, et kiirendada kommunikatsiooni ja innovatsiooni. Muutused toimuvad ka juhtimisstiilis: merevaigukollaste organisatsioonide *käsi ja kontrolli* on asendunud oranžides organisatsioonides *prognoosi ja kontrolli* ga. Juhtimine toimub eesmärkide kaudu, seejuures juhtkonda ei huvita, kuidas eesmärgid saavutatakse, peaasi, et need saavutatakse. Tööstusrevolutsioon ja kapitalism tõi endaga kaasa tõhusama ja kasumlikuma juhtimismudeli, mis keskendus tulemustele, konkurentsile ja isiklikule saavutusele. Kuigi oranž paradigma tõi kaasa märkimisväärseid edusamme organisatsioonide efektiivsuses ja tootlikkuses, on sellel ka oma piirangud, eriti seoses töötajate kaasatuse ja rahuloluga.

Roheline paradigma toob sisse humanistliku lähenemise organisatsiooni juhtimisse. See rõhutab kaasatust, väärtustest lähtuvat kultuuri, inimkesket juhtimist ja sotsiaalset vastutust. Otsused võetakse vastu kooskõlas ja arvestades kõigi osapoolte seisukohti. Rohelistes organisatsioonides soositakse meeskonnatööd ja koostööd organisatsioonisiselt. Individuaalne edasiliikumine ja isiklikud saavutused ei ole nii esmatähtsad kui meeskonna edukus. Väärtustatakse emotsionaalset intelligentsust ja enesearendamist.

Rohekassiniseid (*Teal*) organisatsioone iseloomustavad isejuhtivad meeskonnad, kus traditsioonilise hierarhia asemel töötajad ise vastutavad otsuste tegemise ja juhtimise eest. Organisatsiooni nähakse kui elusolendit, millel on oma loominguline potentsiaal ja evolutsiooniline eesmärk. Otsitakse vastuseid küsimustele "Miks me eksisteerime?" ja "Milline on meie sügavam eesmärk?". Otsustusprotsessid põhinevad usaldusel ning organisatsioonid on läbipaistvad nii oma tegevuse kui ka otsuste suhtes. *Teal* organisatsioonid võimaldavad inimestel olla täielikult kaasatud ja rõhutavad nende individuaalseid andeid ja oskusi. Laloux usub, et *Teal* paradigma esindab uut ja kaasavat lähenemist organisatsioonide juhtimises, mis võib viia paremate tulemusteni ning inimeste suurema kaasatuse ja

rahuloluni. Seejuures Laloux rõhutab, et iga paradigma kujutab endast arenguetappi organisatsioonide evolutsioonilises arengus ning organisatsioonid võivad liikuda erinevate tasandite vahel vastavalt oma arengule.

Kui vaadata veel isejuhtimise ajaloolist arengut, siis on teada, et isejuhtimist on rakendatud nii meeskonna kui ka organisatsiooni tasandil. Isejuhtimine meeskonna tasandil on teada juba vähemalt 1950ndatest (Trist & Bamforth, 1951), kasvav huvi jätkus 1970ndatel (Bernstein, Bunch, Canner, & Lee, 2016), 1980ndatel ja 1990ndatel (Cohen & Ledford, 1994). Enamikes organisatsioonides, kus isejuhtimist kasutama hakati, oli kaasatud vaid murdosa töötajatest just nendest osakondadest, mis nõudsid rohkem kohanemisevõimet (Bernstein et al., 2016; Lee, 2019). Seda asjaolu, et isejuhtimisega alustatakse pigem meeskonna tasandil põhjendab see, et suurteil korporatsioonidel soovitatakse hakata kasutama isejuhtimist alguses osaliselt, mitte kohe kogu organisatsiooni üleselt (Bernstein et al., 2016).

Siiski viimastel kümnenditel on hakanud tekkima juurde ka suurettevõtteid, kus on rakendatud isejuhtimist kogu organisatsioonis, näiteks Buurtzorg (Hollandi ettevõtte, mis pakub kogukonnapõhist koduõendust), Zappos (Ameerika veebipõhine riiete- ja jalatsimüüja), The Morning Star Company (Ameerika toiduainetööstuse ettevõtte), Valve (tarkvaraarendusettevõtte). Samas on Zappos tänaseks rangest isejuhtimisest eemaldunud ja kasutab hübriidset lähenemist, mis peidab endas mõningaid traditsioonilise juhtimise elemente, et keskenduda paremini klientide vajadustele ja äritegevusele (Groth, 2020).

Võrdluseks Laloux' lähenemisele on magistritöö autor läbi töötanud mitmeid allikaid ja koondanud ühtsesse tabelisse isejuhtiva organisatsiooni erinevaid definitsioone (vt tabel 1). Võimu detsentraliseerimine viitab otsuste tegemise protsessile, kus otsustusõigus ja vastutus antakse rohkematele inimestele või osakondadele organisatsiooni sees (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & Simone de Colle, 2010), vähendades keskset kontrolli ja võimaldades alumistel või kohalikel tasanditel suuremat autonoomiat. Antud tabelis hõlmab jagatud võim (võimu detsentraliseerimine) nii jagatud otsustusõigust kui ka jagatud vastutust töö eest. Jagatud otsustusõigus loob horisontaalse juhtimise, kus otsustusõigus ei liigu ainult ülalt alla, vaid ka küljelt küljele. Jagatud vastutus töö eest on kontseptsioon, kus töötajad ei vastuta mitte ainult oma isiklike ülesannete ja ülesannete täitmise eest, vaid võtavad vastutuse ka üksteise ja kogu organisatsiooni edu eest. See tähendab, et iga organisatsiooni liige tunneb end kaasatuna ja vastutavana kogu organisatsiooni heaolu ja eesmärkide saavutamise eest.

Tabel 1

*Isejuhtiva organisatsiooni tähendus erinevate autorite tõlgenduses*

## Definitsioon

	Jagatud otsustusõigus	Kollektiivne intelligentsus	Jagatud vastutus töö eest	Ühine eesmärk	Lame organisatsiooni struktuur
„Töötajad jagavad vastutust töö eest, volitusi eesmärkide saavutamise üle, otsustusõigust ressursside kasutamise üle ning tööga seotud teabe ja teadmiste omandiõigust.“ (Bernstein et al., 2016, 7)	*	*	*	*	
„Võrreldes teiste juhtimissüsteemidega võimaldab see organisatsioonidel palju kõrgemal tasemel luua lamedat ja äärmiselt kohanemisvõimelist struktuuri, korraldada tõhusaid töökoosolekuid, selgelt jagada võimu ja tööd, mis on täielikult orienteeritud ülesande täitmisele.“ (HolacracyOne, 2008, viidatud Krasulja, Radojević, & Janjušić, 2016, 189 kaudu)	*		*		*
„Rohekas-sinised ( <i>teal</i> ) organisatsioonid on leidnud võtme oma struktuuride uuendamiseks hierarhilistest, bürookraatlikest püramiididest võimsateks ja sujuvateks jagatud võimu ja kollektiivse intelligentsuse süsteemideks.“ (Laloux, 2016, 55)	*	*	*		
„Meie määratleme isejuhtivaid organisatsioone kui neid, mis formaalsel ja süstemaatilisel viisil radikaalselt detsentraliseerivad võimu kogu organisatsiooni ulatuses.“ (Lee & Edmondson, 2017, 39)	*		*		
„Isejuhtimine on kujunenud alternatiivse organisatsioonilise struktuurina, mis põhineb minimaalsel hierarhial ja detsentraliseeritud otsustusõigusel ja töötajatel, kes püüdleavad autonoomselt ühise eesmärgi poole.“ (Martela & Kostamo, 2017, 1)	*			*	*
„Süsteem annab inimestele palju suuremad volitused oma vastutusalade üle, mille tulemuseks on see, et enamik inimesi võtavad oma rollid enda kanda ja juhivad ise oma töövooge, ilma et nad vajaksid ülemust, kes neid motiveeriks või distsiplineeriks.“ (Robertson, 2018)	*		*		

Allikas: autori koostatud tabelis nimetatud allikate põhjal

Erandidult kõigis definitsioonides on mainitud jagatud otsustusõigust. Jagatud vastutus töö eest on välja toodud samuti pea kõigis definitsioonides, siin oli erandiks vaid Martela ja

Kostamo (2017), kes otseselt jagatud vastutust välja ei toonud. Kollektiivset intelligentsust võis leida Bernstein et al. (2016) definitsioonis kui tööga seotud teabe ja teadmiste omandiõigust, samuti pidas seda tähtsaks Laloux (2016). Ühise eesmärgi tähtsust on maininud oma definitsioonis Bernstein et al. (2016) ning Martela ja Kostamo (2017). Lamedat organisatsiooni struktuuri on nimetanud HolacracyOne (Krasulja et al., 2016) ning Martela ja Kostamo (2017). Kokkuvõtvalt võib öelda, et isejuhtiv organisatsioon on lameda organisatsiooni struktuuriga otsustus- ja vastutusvalmidusega organisatsioon, mis läbi kollektiivse intelligentsuse ja iseorganiseeruvate tööruhmade on orienteeritud ülesannete täitmisele.

Gill (2019) on välja toonud isejuhtivate organisatsioonide eelised hierarhiliste organisatsioonide ees. Isejuhtivad organisatsioonid on paindlikumad, sest volitused on antud üksikisikutele ja meeskondadele; nad on reageerimisvõimelisemad, sest teavet jagatakse laialdaselt ja läbipaistvalt, nii et kõigil on õigus teha kiireid ja tõhusaid otsuseid; nad on vastupidavamad, sest juhtimine on hajutatud ja igäüks võtab vastutuse; kliendid armastavad neid, sest töötajatele antakse täielik autonoomia teha seda, mis on õige; ja nad on lamedamad, sest puudub vajadus juhtimistasemete järele, et kontrollida või delegerida tööülesannete täitmist.

Radikaalselt detsentraliseeritud organisatsioonid nõuavad teistsuguseid kontrollivorme kui need, mida traditsiooniliselt kasutatakse hierarhilistes organisatsioonides (Meer-Kooistra & Scapens, 2008). Kuna detsentraliseeritud organisatsioonides on vähem üksikasjalikke reegleid ja protsesse, toetuvad nad otsuste tegemisel ühisele arusaamisele strateegiast, väärtustest ja põhiprintsiipidest (Lee & Edmondson, 2017). Lisaks sellele on väga detsentraliseeritud organisatsioonid võtnud kasutusele kaudsemad kontrollivormid, nagu enesekontroll, vastastikune kontroll, kontroll väljundite (tulemuslikkuse) üle ja kontroll sisendite üle värbamise ja koolituse kaudu (Hales, 1999). Kontrolli esmane ülesanne isejuhtivates organisatsioonides on pakkuda minimaalset piirangut, mis on vajalik organisatsiooni jõudluse säilitamiseks, säilitades samal ajal maksimaalse autonoomia kontrolli all olevatele töötajatele (Keating & Katina, 2016). Autor tõdeb, et õige tasakaalu leidmine formaalse kontrolli ja meeskonna autonoomia vahel võib esialgu tunduda keeruline ja sõltub suuresti organisatsioonist, kus isejuhtimist püütakse rakendada.

Isejuhtimisega seoses on levinud ka üksjagu müüte. Esiteks arvatakse, et isejuhtimises pole struktuuri ning kõik on mitteametlik ja kaootiline (Laloux, 2016). On jäänud ettekujutus,

et juhtide puudumine tähendab, et igapäevaks võib teha, mida iganes ta soovib. Tegelikult on isejuhtivates organisatsioonides olemas struktuur ja koordineeritus. Inimestel on rollid ja on olemas protsessid, kuidas tehakse otsuseid, samuti kuidas toimitakse konfliktide korral. Teiseks arvatakse, et isejuhtivas organisatsioonis ei ole juhtimist ega hierarhiat (Gill, 2019). Selle müüdi aluseks on väärarusaam, et isejuhtivas organisatsioonis peavad kõik olema täiesti võrdsed. Eesmärk ei ole mitte, et kõik oleksid võrdselt võimekad, vaid see, et kõik oleksid täielikult võimekad (*Ibid.*). Seejuures on loomulik, et erinevatel inimestel on erinevad rollid ja erinev panus. Samuti arvatakse, et isejuhtimine tähendab konsensuslikku otsustamist, mis omakorda tähendab lõputuid koosolekuid (Laloux, 2016). Tegelikult isejuhtivates organisatsioonides on otsuste tegemise mehhanism palju lihtsam kui konsensus ja see ei tähenda palju koosolekuid. Neljas levinud müüt on, et isejuhtimine on siiani eksperiment ja tõestamata (*Ibid.*). Tegelikult leidub organisatsioone, kes on isejuhtimist kasutanud juba aastakümneid ja need on olnud vägagi vastupidavad.

Kui käesolevas alapeatükis on magistr töö autor välja toonud isejuhtiva organisatsiooni mõiste ja olemuse üldisemalt, siis järgmises keskendutakse sügavamalt isejuhtiva organisatsiooni elementidele ning keskkonnale.

## **1.2. Isejuhtiva organisatsiooni elementide kirjeldus ja keskkond**

Isejuhtivat organisatsiooni iseloomustavad mitmed olulised elemendid, mis erinevad traditsioonilisest hierarhisest lähenemisest. Isejuhtiva organisatsiooni elemendid hõlmavad erinevaid aspekte, mis üheskoos moodustavad raamistiku, kus töötajatel on suur vastutus, autonoomia ja kaasatus. Need elemendid on sageli omavahel põimunud ja toetavad üksteist.

**Rollidel põhinev organisatsiooni struktuur.** Selleks, et organisatsioon saaks toimida ilma hierarhiata, peavad olema määratletud peamised isejuhtimist soodustavad struktuurid ja protsessid. Nendeks on töötajate innustamine, takistuste kõrvaldamine, selguse loomine, eesmärkide seadmine, volituste andmine otsuste tegemiseks jne. (Roberts, kuupäev puudub) Isejuhtivates organisatsioonides on juhtimine jaotatud rollide, mitte üksikisikute vahel (Bernstein et al., 2016). Seejuures inimesed täidavad tavaliselt mitut rolli erinevates meeskondades. Rollid vastutavad ülesannete täitmise eest ja on töö eesmärgile suunatud (Schell & Bischof, 2022). Siinkohal on tähtis rõhutada, et inimeste rollid ei ole seotud rangete reeglitega, vaid on ajas pidevalt muutuvad (Robertson, 2015; Laloux, 2016; Martela & Kostamo, 2017). Töötajad saavad rolle vabalt määrata ja kohandada vastavalt strateegiliste prioriteetide ja tegevuste muutumisele (Audrin, Borzillo, & Raub, 2023). Isejuhtivatele

organisatsioonidele on omane, et individuaalsed rollid meeskondades on kollektiivselt määratletud (Bernstein et al., 2016) ja rollide ümberjaotamine toimub kokkuleppel kolleegidega (Laloux, 2016), tagamaks rolli määramise kõige sobivamale isikule. Kui töötaja märkab organisatsioonis mingit rolli, mis vajab täitmist, võib ta võtta vastutuse selle vajaduse eest hoolt kanda (Martela & Kostamo, 2017). On oluline, et töötajad teadvustavad endale, et rollid on inimestest lahutatud (Schell & Bischof, 2022). See hoiab ära olukorra, kus inimese identiteet võib minna segamini tema rolliga.

**Jagatud vastutus.** Võiks arvata, et isejuhtivate organisatsioonide struktuuride kolm eesmärki - rollide kujundamine, mis sobitavad individuaalseid võimeid organisatsiooni eesmärkidega, otsuste tegemine vastavalt tööle ja reageerimine tekkivatele turuvajadustele - muudavad juhid vähem oluliseks. Ometi on üks suurimaid probleeme nende eesmärkide rakendamisel ebapiisav juhtimine (Bernstein et al., 2016). Isejuhtivas organisatsioonis on juhtimine jagatud vastutus ja kõik töötajad peavad seda mõistma ja praktiseerima. Selleks et isejuhtimine töötaks, ei piisa ainult hierarhia kõrvaldamisest, vaid tuleb ehitada jagatud võimu ja vastutuse süsteem, mis toetab isejuhtimise praktikaid (Laloux, 2016). Isejuhtivas organisatsioonis juhtimiskohustused ja vastutusvaldkonnad muutuvad pidevalt, vastavalt kuidas muutub töö ja kuidas meeskonnad loovad uusi rolle. Andes töötajatele vabaduse vastutada, saavad juhid pühenduda suurematele loovatele küsimustele, nagu näiteks kuidas edastada organisatsiooni eesmärk maailmale (Robertson, 2015). Ülemuse asemel pakutakse isejuhtivatele meeskondadele toetust koolituste, juhendamise ja enesejuhtimiseks vajalike vahendite näol (Batool, Liqaa, & Khitam, 2018). Kõikidele meeskonnaliikmetele mõeldud koolitused õpetavad tehnikaid probleemide lahendamiseks, koostööks ning ka suhtlemisioskuseid, sest neid oskusi on vaja, et vältida konflikte või omadega ummikusse jooksmist. (Bondarouk, Bos-Nehles, Renkema, Meijerink, & De Leede, 2018)

**Jagatud otsustusõigus.** Isejuhtivates organisatsioonides on eesmärk kaasata võimalikult palju töötajaid otsustusprotsessi, võimaldades igal ajal avaldada oma arvamust ja osaleda otsuste tegemisel. Otsustusõiguse andmine igal ajal hoiab ära otsuste eskaleerumise ja soodustab targemate ja kiiremate otsuste tegemist (Hamel, 2011). Isejuhtivates organisatsioonides kehtib jagatud otsustusõigus, mis põhineb nõustamisprotsessil (Laloux, 2014). Selle järgi töötajatel on vabadus kasutada tekkinud võimalusi ja teha otsuseid, kuid samas peavad nad arvestama teiste töötajatega. Põhimõte on, et igaüks võib teha mistahes otsuseid, sealhulgas kulutada ettevõtte raha, kuid kõigepealt peab see inimene küsima nõu 1)

inimestelt, kes on teemaga kursis ja 2) neilt, keda see otsus oluliselt mõjutab. Praktikast on igal inimesel võim, et tekkinud probleemiga midagi ette võtta.

**Terviklikkus** isejuhtivate organisatsioonide kontekstis on mõiste, mis hõlmab palju enam kui lihtsalt ausust või moraalseste põhimõtete järgimist. Laloux (2016) rõhutab isikliku kasvu ja terviklikkuse olulisust, kus organisatsioon julgustab töötajaid olema autentseid ja arendama end mitte ainult tööl, vaid ka isiklikus elus. Sellistes organisatsioonides, kus traditsiooniline hierarhiline juhtimisstruktuur asendub isejuhtivate meeskondade ja individuaalsete rollidega, muutub terviklikkus keskseks väärtuseks, mis tagab organisatsiooni sujuva toimimise ja vastupidavuse. Terviklikkuse all mõeldakse eelkõige kooskõla isiklike väärtuste, tegude ja organisatsiooni üldiste eesmärkide vahel. See tähendab, et iga liige, olenemata oma rollist või tööülesannetest, peab järgima ühiseid põhimõtteid ja käituma viisil, mis edendab läbipaistvust, usaldust ja vastastikust austust.

**Toetav organisatsioonikultuur.** Selleks et isejuhtiv organisatsioon toimiks, on vaja toetavat organisatsioonikultuuri. Laloux' (2014) järgi organisatsioonikultuur peab isejuhtivas organisatsioonis olema kujundatud ettevõtte eesmärgist lähtuvalt, mitte asutajate isiklike eelduste, normide või huvide järgi. Iga organisatsiooni kultuur on unikaalne ja töötajate poolt kujundatud. Isejuhtivas organisatsioonis saab töötaja ise oma tööaega vastavalt vajadusele reguleerida (*Ibid.*). Seejuures oodatakse organisatsiooni poolt, et töötaja leiab ise lahenduse, et täita võetud kohustusi (*Ibid.*). Tegelikult teevad kolleegid tihti endast kõik oleneva, et töötajal vajadusel tema kohustuste täitmisel aidata, sest nad teavad, et võivad samuti mõnel teisel hetkel kolleegide abi vajada (*Ibid.*). Selle tulemuseks on vastastikust toetust pakkuv organisatsioonikultuur.

**Ühine eesmärk.** Isejuhtivad organisatsioonid on eesmärgipõhised. Organisatsiooni eesmärk on sageli jaotatud väiksemate tükkidena iga meeskonna eesmärgiks ja sealt edasi iga üksiku rolli jaoks konkreetsemaks eesmärgiks (Robertson, 2018). Igal rollil on selgelt sõnastatud eesmärgid ja vastutused. Töötajatel on palju rolle ja kohustusi, mis on üksteisest eraldatud (Schell & Bischof, 2022). Kuna järelevalvet ja otsest juhendamist hoitakse minimaalsel tasemel, peavad töötajad olema võimelised ennast "ise juhtima" ja võtma isiklikku initsiatiivi, et tagada vajalike ülesannete täitmine (Martela & Kostamo, 2017).

Selleks et luua keskkond, mis soodustab kõrgetasemelist isejuhtimist, peavad töötajad olema pühendunud ühisele organisatsioonilisele eesmärgile (Efron, 2014). Samas otsib üha rohkem inimesi elus oma kutsumust ja seob ennast organisatsioonidega, millel on selge ja

üllas eesmärk (Laloux, 2014). Seega sobivad isejuhtivatesse organisatsioonidesse töötajad, kes on valmis ja võimelised võtma palju laiemat vastutust äritegevuse edukuse eest kui traditsioonilistes organisatsioonides. Selle asemel, et lihtsalt täita neile ülevalt poolt määratud ülesandeid, peavad töötajad olema valmis otsima, milliseid uusi ülesandeid on vaja täita, et saavutada paremaid tulemusi ja täita organisatsiooni laiemat eesmärki. Isejuhtivates organisatsioonides on antud üksikisikutele ja meeskondadele volitused valida, milliseid ülesandeid nad täita tahavad (Martela, 2019). See aga eeldab, et töötajad on piisavalt pühendunud organisatsiooni eesmärkidele, et ka vähem atraktiivsed, kuid vajalikud ülesanded saaksid täidetud.

**Kollektiivne intelligentsus.** Isejuhtivas organisatsioonis on iga otsuse tegemisel aluseks kollektiivne intelligentsus, sest kõik, kellel on midagi olulist lisada, saavad oma sõna sekka öelda ja ükski asjasse puutuv vastuväide ei jää tähelepanuta (Laloux, 2014). Töötajad küll konsulteerivad pidevalt tippjuhtidega ning juhid on hästi informeeritud ja võivad esitada raskeid küsimusi, kuid lõpliku otsuse teeb ikkagi vastutav töötaja. Vaccaro (2010) poolt läbi viidud uuringus selgus, et ühistarkus tiimide sees ja vahel suurendab tiimide autonoomiat ja aitab teadmisi erinevate tiimide vahel ühtlustada.

**Läbipaistev kommunikatsioon.** Selleks, et teha kasulikke otsuseid organisatsiooni terviklikkuse seisukohalt, peavad töötajad teadma piisavalt informatsiooni organisatsiooni kui terviku kohta. Seega peab olema tagatud, et otsuste tegemiseks volitatud töötajal oleks piisavalt teavet kogu organisatsiooni ja selle keskkonna olukorra kohta, et teha tarku otsuseid (Martela, 2019). Kui otsustusõigus on detsentraliseeritud, peab ka teabe jagamine olema detsentraliseeritud, et töötajad ei teeks asjakohase teabe puudumise tõttu valesid otsuseid. Sellest tulenevalt teevad iseorganiseeruvad organisatsioonid tavaliselt kogu teabe, sealhulgas finantsteabe, läbipaistvaks, et tagada iga töötaja selgus organisatsiooni hetkeolukorra ja eesmärkide kohta (Liebert, 2020; Martela, 2019). See avaldab traditsiooniliste organisatsioonidega võrreldes suuremat survet isejuhtivatele organisatsioonidele, et tagada kas värbamise või sisekoolituse kaudu, et igal inimesel oleksid vajalikud oskused, et analüüsida ja mõista teavet, mida nad vajavad otsuste tegemiseks (Martela, 2019). See on üks põhjus, miks isejuhtivate organisatsioonide puhul võib eeldada, et neil on rohkem haritud töötajaid kui traditsioonilistes organisatsioonides. Kui hierarhilistes organisatsioonides jagatakse kriisiolukorras infot alles siis, kui otsus on juba tehtud, siis isejuhtivate

organisatsioonide puhul toimub pidevalt läbipaistev kommunikatsioon ja igapäev on kaasatud, et leida olukorrale kollektiivse intelligentsuse abil parim lahendus (Laloux, 2014).

**Enesejuhtimine.** Autonoomia ja vabaduse andmine töötajatele eeldab, et töötajate motivatsioon ei põhineks ainult välistel hüvedel ja karistustel, vaid sisemisel soovil oma ülesandeid hästi täita (Martela & Kostamo, 2017). Enesejuhtimise oskus ja enesemotivatsioon on isejuhtiva organisatsiooni töötaja kohustuslikud oskused (Martela & Kostamo, 2017; Schell & Bischof, 2022). Samuti on tähtis organisatsioonipoolne usaldus ja võimestamine, et inimene oleks võimeline ennast ise juhtima ja motiveerima (Ackermann, Schell, & Kopp, 2021). Kui puudub juhendaja, kes töötajat suunaks, peab töötaja toetuma oma kogemustele, et teha õigeid otsuseid. Seega toimivad isejuhtivad organisatsioonid tõenäoliselt paremini sektorites, kus töötajate teadmised, motivatsioon ja tööeetika on kõrged (Martela, 2019). Individuaalsel tasandil on väidetud, et enesejuhtimine nõuab töötajatelt võrreldes traditsiooniliste organisatsioonidega "rohkem", kuna bürokraatias on paljud tegevused, nagu ajakava koostamine, eesmärkide ja prioriteetide seadmine, tihtipeale juhi ülesanne (Martela & Kostamo, 2017). Isejuhtivates organisatsioonides on aga otsustamine ja vastutus jagatud töötajatele.

Lisaks lojaalsusele oma kutsealale peavad töötajad olema piisavalt lojaalsed ka organisatsiooni suhtes. See tähendab, et isejuhtivate organisatsioonide edu seisukohalt on eriti oluline, et neil oleks missioon, millele tasub pühenduda ja et nad suudaksid seda töötajatele kommunikeerida (Martela, 2019). Tulenevalt vajadusest tagada, et töötajad oleksid kõrgelt motiveeritud ja kvalifitseeritud, peavad isejuhtivad organisatsioonid tõenäoliselt pakkuma oma tööstusharu keskmisest palgatasemest kõrgemat palka, et tagada motiveeritud ja andekate töötajate huvi organisatsiooni vastu (*Ibid.*).

**Mitmeastmeline konfliktide lahendamise praktika.** Töötajad saavad küll valida, millal ja kuidas nad töötavad, kuid töö tulemuslikkust jälgitakse kvantitatiivsete näitajate abil (Martela, 2019). Laloux' (2016) sõnul näevad meeskonnad avalikult, kuidas nad paiknevad teiste meeskondade suhtes. Kui meeskond satub nimekirja lõppu, siis leidub alati meeskonnaliige, kes kutsub kokku meeskonnakoosoleku, et olukorda arutada. Sama kehtib ka siis, kui üks meeskonnaliige ei tee oma tööd: mingil hetkel tõstatab probleemi mõni teine meeskonnaliige. Sellest tingitult vajavad töötajad oskusi, et tulla toime olukordadega, kus üks osapool ei täida oma kohustusi (Martela, 2019), mis võib viia konfliktini. Sellistes olukordades kasutatakse mitmeastmelist konfliktide lahendamise praktikat (Laloux, 2014).

See tähendab seda, et kõigepealt toimub üks-ühele arutelu, seejärel arutatakse konflikti usaldusväärse töökaaslasega ja lõpuks, kui eelnevad sammud ei ole tulemust andnud, töötajatest koosneva paneeliga.

**Töötaja võimestamine.** Võimestamine on töötaja kaasamine otsustamisse, eesmärkide kommunikatsioon, vastutusvõimaluse andmine, delegeerimine, eksimise ruumi võimaldamine ning uskumine inimese võimekusse ning tema arengusse panustamine (Jõgi, 2020).

Isejuhtimise rakendajad usuvad inimeste mõjuvõimu suurendamisse kui vahendisse, millega töötajad saavutavad paremaid ja uuenduslikumaid tulemusi (Gelles, 2015). Andes töötajatele õiguse teha otsuseid ja tegutseda oma pädevuse piires, vähendatakse hierarhiat ning kehtestatakse uusi kultuurilisi ja suhtelisi norme (Conger & Kanungo, 1988). Isejuhtimine laseb töötajate potentsiaalil vallanduda, kuna enesejuhtimine ja alt-üles innovatsioon saavad areneda, kui neid ei piira hierarhilised ja bürookraatlikud takistused (Martela, 2019). Seega isejuhtivatel organisatsioonidel on potentsiaal tõeliselt võimestada ja vabastada, sest "mängureeglid" annavad igale inimesele volituse mängida oma osa ja vabaduse täita oma rolli, ilma et nad vajaksid kellegi teise luba (Robertson, 2018). Inimesed leiavad end sagedamini projektidest ja rollidest, mis nende arvates neile kõige paremini sobivad, ning seetõttu tunnevad nad end suurema tõenäosusega võimestunult (Roberts, kuupäev puudub).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et isejuhtivat organisatsiooni iseloomustavad erinevad elemendid, nagu rollidel põhinev organisatsiooni struktuur, jagatud vastutus ja otsustusõigus, terviklikkus, toetav organisatsioonikultuur, läbipaistev kommunikatsioon, ühine eesmärk, töötajate võimestamine, kollektiivne intelligentsus, enesejuhtimine, aga ka mitmeastmeline konfliktide lahendamise praktika. On oluline märkida, et isejuhtivad organisatsioonid võivad varieeruda ja rakendada elemente erinevalt, sõltuvalt organisatsiooni konkreetsetest vajadustest ja kontekstist. Järgmises peatükis vaadatakse lähemalt isejuhtimise rakendamist organisatsioonis ja sellega seotud edutegureid ja väljakutseid.

### 1.3. Isejuhtiva organisatsiooni edutegurid ja väljakutsed

Käesolevas peatükis kirjeldatakse edutegureid ja takistusi, mis võivad ilmned, kui ettevõttes rakendatakse isejuhtiva organisatsiooni elemente. Kindlasti ei ilmne need alati ja kõigis organisatsioonides, vaid isejuhtimise rakendatavus võib sõltuda ettevõtte suurusest ning tegevuse eripärast.

Kindlasti üks olulisemaid eeldusi isejuhtiva organisatsiooni toimimisel on **läbipaistvus**. Isejuhtivates organisatsioonides mõistetakse läbipaistvust kui protsessi, mille käigus

jagatakse olulist teavet organisatsiooni finants- ja äritegevuse olukorra kohta kõigi selle liikmetega (Pisarska & Iwko, 2021). Lisaks läbipaistvusele on tähtis tagada, et kõik teaksid, kuhu ettevõtte tahab jõuda, et nad saaksid selle eesmärgi saavutamisele kaasa aidata (Martela & Kostamo, 2017). Teisisõnu, kui on **selge visioon ja suund**, siis see aitab tagada, et kõik autonoomsed töötajad liiguvad samas suunas. See võib olla üldine missioon (Roberts, kuupäev puudub), mida organisatsioon taotleb, kuid sel võivad olla ka strateegilisemad eesmärgid (Martela & Kostamo, 2017), milles organisatsiooni liikmed on kokku leppinud. Ettevõttel peab olema selgelt määratletud **väärtused**, mille osas ei tehta kompromisse (Roberts, kuupäev puudub). Samuti on oluline kehtestada läbipaistvad **reeglid**, et iga töötaja organisatsioonis teaks täpselt, mida teised teevad (Golden, Pandey, & O'Rourke, 2017).

Juhid peavad töötajaid usaldama (Roberts, kuupäev puudub) ehk **usk usaldusse kontrolli asemel**. Organisatsioon peab uskuma sisemiselt, et töötajad on mõistlikud inimesed, kelle puhul võib usaldada, et nad teevad õigeid otsuseid. Inimesed on võimelised looma tugevaid sidemeid ja tegema koostööd, kui neid koheldakse usaldusega. Laloux (2014) on toonud välja, et usaldus on osa ettevõtte kultuurist, kus suhtlemine üksteisega toimub positiivse kavatsuse eeldusel ja vaikimisi on alati usaldus kaastöötajate vastu. Tähtis on ka **usk isiklikku vastutusse**. Ilma ülemuseta, kes inimesi "juhiks", oodatakse, et inimesed kasutaksid oma unikaalseid oskusi ja vastutustunnet oma töös (Roberts, kuupäev puudub). Vabadus ja vastutus on ühe ja sama mündi kaks külge (Laloux, 2014).

**Kommunikatsioon** peab isejuhtivates organisatsioonides olema **tõhus ja täpne**, mis on tähtis usaldusväärse tekitamiseks. Selleks, et teha sellises süsteemis targemaid otsuseid, peavad kõik liikmed kasutama oma võimu ja häält, mis aga alati ei juhtu. Üks väärarusaam isejuhtivate organisatsioonide kohta on see, et nad kõrvaldavad staatuse erinevused (Bernstein et al., 2016). Kuigi neid erinevusi võib leevendada, on need siiski olemas ja neid tuleb juhtida. Mõnedel inimestel on rohkem võimu kui teistel ja juhid, kes varem kontrollisid teatud tegevusi, võivad mõnikord püüda kontrolli tagasi saada, mistõttu töötajatel on raske teada, kas järgida uut süsteemi või kuulata oma vana ülemust (*Ibid*). Lisaks selgele kommunikatsioonile nõuab isejuhtimine individuaalsel tasandil **oskust anda ja saada tagasisidet** - isegi (või eelkõige) siis, kui see on kriitiline (Mosamim & Ningrum, 2020).

Martela (2019) usub, et isejuhtivad organisatsioonid on edukad tööstusharudes, kus meeskonnad saavad töötada üksteisest suhteliselt sõltumatult, kus toodang on kohandatud igale kliendile ning kus **töötajad on kõrgelt motiveeritud ja kvalifitseeritud spetsialistid**.

Samas on ka vastupidiseid näiteid. Näiteks The Morning Star Company on tavaline toiduainetööstus, kus kasvatatakse tomateid ja valmistatakse tomatipastat. On selge, et kui vajadus meeskondade vahelise vastastikuse koordineerimise järele on väga väike, on suhteliselt lihtne anda meeskondadele iseseisvus otsustamisel ja vastutus oma tulemuste eest. Samuti turgudel, kus kliendid nõuavad väga kohandatud ja unikaalseid tooteid, on organisatsioonid, kellel on volitatud meeskonnad ja vahendid klientide nõudmistele kiiresti ja täpselt reageerida, tõenäoliselt paremad kui meeskonnad, kelle võimet klienti teenindada piirab ettevõtte poliitika ning kes peavad küsima ja ootama heakskiitu kõikidele standardist kõrvalekalletele (Martela, 2019).

Organisatsiooni **tippjuhtkond ja omanikud peavad uskuma isejuhtimisse** ning toetama selle rakendamist. Vastasel juhul organisatsioonis küll kasutatakse isejuhtimise praktikaid, kuid kui organisatsioon satub ebasoodsasse olukorda või seisab silmitsi kriitilise valikuga, võivad omanikud või tippjuhtkond soovida asju kontrolli alla saada vanal harjumuspärasel viisil hierarhiliste kontrollimehhanismide kaudu (Laloux, 2016). Juhtkonna toetus on hädavajalik töötajatele autonoomia andmiseks, usalduse loomiseks ja sujuvaks üleminekuks isejuhtimisele. Juhtkonna toetus tagab, et organisatsiooni visiooni isejuhtimisest mitte ainult ei edastata, vaid seda ka aktiivselt praktiseeritakse, seljatades võimaliku vastupanu ning edendades innovatsiooni ja organisatsioonikultuuri.

On oluline, et töötajad tunneksid, et kui nad jäävad hätta või kui neil puuduvad teatud ülesande täitmiseks või teatud otsuse tegemiseks vajalikud oskused, siis nad teavad, kuhu pöörduda. **Tugivõrgustik** võib toetuda kolleegidele, kuid võib luua ka formaalsemaid süsteeme. Martela ja Kostamo (2017) sõnul on eduka isejuhtimise puhul, kus inimesed sõltuvad formaalsete juhtide asemel üksteisest, oluline ka seotus ja **kogukonnatunne**, et inimesed tunneksid end koduselt ja tahaksid panustada ühisesse hüvanguisse. Nad rõhutavad, et kui tahta, et inimesed annaksid organisatsioonile endast parima, ei saa neid kohelda kui kaupa, mida võib vajadusel ära visata. Selleks, et tagada töötajate iseseisev pühendumine ühisele hüvangule, peab organisatsioon näitama, et on tõepoolest **pühendunud oma töötajatele** ja peab silmas nende parimaid huve.

Edutegurite kõrval on ka mõningaid väljakutseid, millega organisatsioonid võivad silmitsi seista. Näiteks võib juhtuda, et isejuhtimine **ei sobi kõigile**. Töötajad või juhid, kes on kogu oma elu töötanud hierarhilistes organisatsioonides, ei pruugi muutusega toime tulla (Hamel, 2011) või isejuhtimise kontseptsiooni väärtused ei sobi neile (Mosamim & Ningrum, 2020).

Lee ja Greeni (2022) uuring rõhutab, et kõik töötajad ei ole sobivad või valmis töötama detsentraliseeritud struktuurides ning et detsentraliseerimine parandab kõrgetasemeliste sooritajate (*high performers*) töökogemust, kahjustades samal ajal kehvi sooritajaid (*low performers*). Isejuhtimine ei sobi juhtidele, kes püüavad rakendada ametlikku võimu ja töötajatele, kes vajavad ülesannete täitmiseks pidevat juhendamist (Patune & Kase, 2013). See on paratamatus, et isejuhtimise rakendamisel osad töötajad lahkuvad organisatsioonist. Näitena võib siin tuua ettevõtte Zappos, kust isejuhtimise juurutamisest teatamise järel 1500 töötajast 18% võttis vastu pakutud lahkumishüvitise ja lahkus ametist (Golden et al., 2017).

Väljakutseks võib kujuneda, kuidas algatada töötajates **mõtteviisi muutus ja vastutuse võtmise tahe**. Töötajate osalemine otsustusprotsessis võib suurendada nende vastutuse taset, kuid mõned töötajad ei pruugi seda soovida (Schell & Bischof, 2022). Isejuhtivasse keskkonda üleminek eeldab mõtteviisi muutust võrreldes varasema hierarhilise tööviisiga, mis võib olla töötaja jaoks ebamugav ja millega võivad kaasnevad riskid. Vastutuse võtmise juurutamine ettevõttes on pikaajaline protsess, mis nõuab juhtkonna pühendumust, selget kommunikatsiooni ja strateegilisi meetmeid.

Samuti võib olla probleemiks, et ühel töötajal on liiga palju erinevaid rolle ja ta on hädas **töö killustatusega** (Bernstein et al., 2016). See tähendab, et töötaja peab suutma ennast ise juhtida ja olema kohanemisvõimeline ning samuti peab ta samal ajal hakkama saama mitme rolliga. Igapäevaselt väikseid ülesandeid täites võib kaduda suure pildi nägemise oskus ja ei osata teha enam strateegiliselt õigeid otsuseid (Martela, 2019). Seepärast ongi enamuse isejuhtivates organisatsioonides ettevõtte strateegia ja strateegilised otsused (nt aastaste eesmärkide seadmine, uute toodete või võimekuse loomine, uutele turgudele sisenemine või turu kasvu plaanide kindlaksmääramine) tsentraliseeritud. Näiteks Zapposes ja Morning Staris on ettevõtte strateegia CEO otsustada, aga Valves osaliselt detsentraliseeritud – ettevõtteülene strateegia on paljude alt-üles otsuste tulemus, aga aeg-ajalt teevad kogu ettevõtet hõlmavaid strateegilisi otsuseid, nagu näiteks millise riistvaraga edasi minna, juhid (Lee & Edmondson, 2017).

Isejuhtimise **rakendamine võtab aega** ja seda ei saa teha kiirustades (Hamel, 2011). Keskmiselt võtab rakendamine aega 3,5 aastat (Velinov, Vassilev, & Denisov, 2018). Tihti on see ühe inimese otsus, kes peab oma idee teistele töötajatele maha müüma. Selleks, et isejuhtimine tõstaks töötajate kaasatust, suurendaks mõjuvõimu ja tööga rahulolu, on olulised teatavad inimkapitali tingimused (töötajate tulemuslikkus/motivatsioon ja huvi

detsentraliseeritud struktuuris tegutsemise vastu) ning ettevõtte grupikliima tingimused (psühholoogiline turvalisus). Isejuhtimine võib viia valede tingimuste korral töötajate võimestamise ja kaasatuse vähenemiseni. (Lee, 2019) Enne isejuhtimise implementeerimist peaks hindama organisatsiooni võimekust, kultuuri ja tehnilisi ressursse (Liebert, 2020), et üleminek oleks võimalikult sujuv ja efektiivne.

Isejuhtivates organisatsioonides sõltub **konfliktide lahendamine** meeskonnaliikmetest endist (Martela & Kostamo, 2017). Bürokratilikes organisatsioonides saavad töötajad toetuda oma ülemusele, kes tuleb ja lahendab erinevaid konflikte, kuid isejuhtivates peavad nad sellega ise hakkama saama. Töötajatevaheline usaldus aitab meeskonnaliikmetel endil lahendada omavahelisi konflikte ilma välise sekkumiseta (Vaccaro, 2010). Isejuhtivas organisatsioonis võib tekkida kriisiolukordi, kus ei suudeta piisavalt kiiresti otsustada ja tegutseda, sest eelnevalt pole määratud, milline roll peab otsuse vastu võtma. Kriisi ajal soovib Laloux (2014) määrata kindlaks nõustamisprotsessi peatamise ulatuse ja aja, millal on ajutiselt keegi määratud otsuseid tegema. See aitab säilitada usaldust isejuhtimise vastu ja tagada täielik läbipaistvus ülalt-alla otsuste tegemise ulatuse ning ajakava osas. Teades, et see roll on ajutine, ei kahtlustata, et see inimene jätkab selliste volituste kasutamist ka pärast kriisi lõppu. Mosamim ja Ningrum (2020) põhjal on isejuhtiva organisatsiooni üks eesmärke, et iga inimene organisatsioonis muutub juhiks ning sellega suurendab töötaja pühendumist ja paindlikkust, mis omakorda toetab konfliktide lahendamist.

Uuel töötajal võtab isejuhtivasse organisatsiooni **sisseelamine rohkem aega** (Ackermann et al., 2021). Selleks võib kuluda aasta või kauem, et süsteemist täielikult aru saada (Hamel, 2011). Samuti on Hamel (2011) välja toonud ühe väljakutsena ka **töötajate kasvuküsimused**. Isejuhtivasse organisatsiooni tööle soovijad peavad arvestama, et traditsioonilisi karjääriredeleid seal ei eksisteeri (Ackermann et al., 2021). Töötajatel on raske hinnata oma arengut, kui ei ole redelit, mida mööda üles ronida. Pärast isejuhtivas organisatsioonis töötamist võib olla keeruline traditsioonilisse organisatsiooni tööle kandideerida, sest pole selge, millised on kandideeriija pädevused ja kas ta on võimeline seda tööd tegema (Bhandari & Colomo-Palacios, 2019). Samuti võib muutuda probleemiks **töötajate tasustamine**, eelkõige võrdlemine turuhindadega (Bernstein et al., 2016). Näiteks võib üks inimene viia läbi juhtimiskoolitust, hallata sotsiaalmeediat ja olla klienditeeninduse eest vastutav – võimatu on sellises olukorras võrrelda tasustamist.

**Pinged töötajatele autonoomia andmise surve ja organisatsiooni kontrolli säilitamise surve vahel** on keerulised ja võivad olla mitmel moel häirivad. Töötajatele autonoomia andmise mõju organisatsioonile ja võimalik konflikt, mida see võib tekitada organisatsioonisisese bürookraatliku survega, võib võtta mitmeid vorme. Nende hulka võib kuuluda stress juhtidele, kui neile antakse ülesanne rakendada autonoomiat, mida nad tegelikult ei taha anda. Mõju võib hõlmata stressi, mis tuleneb sellest, et püütakse rakendada autonoomiat, ilma et oleks olemas sobivad organisatsioonilised süsteemid (tehnoloogilised, informatsioonilised või juhtimisalased), mis sellist autonoomiat toetaksid. Mõju võib hõlmata ka stressi, mis tuleneb vajadusest tunduvalt keerukamalt ja nüansirikkamalt mõista erinevate töötajate individuaalseid vajadusi ja eelistusi. (Langfred & Rockmann, 2016) Õige tasakaal ametliku kontrolli ja meeskonna autonoomia vahel võib olla ka kontekstist sõltuv ja varieeruda, näiteks oleneda organisatsioonikultuurist, agiilsuse rakendamise küpsusest, töötajate oskuste tasemest ning ka toote ja selle turgude omadustest (Moe, Šmite, Paasivaara, & Lassenius, 2021). Tabel 2 võtab kokku isejuhtivate organisatsioonide edutegurid ja väljakutsed.

Tabel 2

*Isejuhtivate organisatsioonide edutegurid ja väljakutsed*

<b>Edutegurid</b>	<b>Väljakutsed</b>
läbipaistvus	ei sobi kõigile
selge visioon ja suund	mõtteviisi muutus
väärtused	vastutuse võtmine
reeglid	killustatud töö
usk usaldusse kontrolli asemel	rakendamine võtab aega
usk isiklikku vastutusse	konfliktide ja kriiside lahendamine
tõhus ja täpne kommunikatsioon	sisseelamine võtab aega
oskus anda ja saada tagasisidet	töötajate kasvuküsimused
motiveeritud ja kvalifitseeritud töötajad	töötajate tasustamine
tippjuhtkond usub isejuhtimisse	autonoomia ja kontrolli tasakaal
tugivõrgustik	
kogukonnatunne	
organisatsioon pühendunud oma töötajatele	

Allikas: autori koostatud

## 2. Isejuhtiva organisatsiooni empiiriline käsitlus

### 2.1. Uurimisprotsess ja valimi kirjeldus

Magistritöö teises peatükis keskendutakse isejuhtivate organisatsioonide praktikate rakendamisele ning sellega seotud eduteguritele ja väljakutsetele Eesti ettevõtete näitel. Järgnev alapeatükk sisaldab töö eesmärgi täitmiseks vajaliku uurimisprotsessi kirjeldust, avab magistritöö empiirilise osa metoodika valikut ja annab ülevaate valimi moodustamise protsessist.

Kvalitatiivne analüüs võimaldab laiahaardeliselt kaardistada erinevate isejuhtivate organisatsioonide kogemusi ja isejuhtimise praktiseerimisega seotuid väljakutseid. Andmete kogumise meetodiks valiti poolstruktureeritud intervjuud, mis annab võimaluse vastavalt intervjueeritava taustale ja vestluse käigule minna uurimisega sügavuti ning vajadusel täpsustada keerulisi ja tundlikke teemasid (Barriball & While, 1994).

Töö eesmärgist, uurimisülesannetest ning teooriast lähtuvalt koostati intervjuu küsimused (Lisa A). Intervjuud põhinesid üheksal avatud küsimusel, millest esimene oli taustaküsimus, viis järgmist küsimust hõlmasid Laloux' mudelit iseloomustavaid elemente, seejärel küsimused edutegurite ja väljakutsete väljaselgitamiseks ning viimane lõpetav küsimus. Uurimisküsimused saadeti intervjueeritavatele ette, kuid küsimuste kategooriapõhist liigitust intervjueeritavatele ei tutvustatud. Kategoriseerimist kasutati hiljem vaid intervjuu leidude süstematiseerimiseks.

Valimi moodustamiseks pöördus autor esmalt juhendajalt saadud kontaktide poole (4 ettevõtet), seejärel koostati nimekiri organisatsioonidest, kelle kohta leidis avalikku infot, et nad isejuhtimise praktikaid rakendavad ning võeti nendega ühendust e-kirja teel või LinkedIn kaudu (10 ettevõtet). Lisaks tehti postitus Facebooki gruppi „Ägedad naisjuhid“, kus paluti abi leidmaks isejuhtimist rakendavaid juhte pilootintervjuuks (4 ettevõtet). Intervjueeritavateks valiti ettevõtte juhid või juhtivat rolli omavad töötajad, kelle ülesandeks on olnud isejuhtimise rakendamine või kelle positsioon eeldab põhjalikku ülevaadet isejuhtimise rakendamisest ettevõttes. Intervjuus osalema nõustus 12 juhti (6 naist ja 6 meest) üheksast ettevõttest. Intervjueeritavad ettevõtted olid Pipedrive OÜ, aktsiaselts Proekspert, osühing Kinema, Aktsiaselts Estanc, Mittetulundusühing Nähtamatud Loomad, Mobi Lab OÜ, Roche Eesti Osühing, AS Berman Technologies, Gofore Estonia OÜ. Intervjuude käigus selgus, et Pipedrive ja Proekspert enam isejuhtivad ei ole. Ettevõtetes Mobi Lab ja Berman Technologies leidub isejuhtimisele omaseid elemente, kuid teadlikult seal

isejuhtimist ei rakendata. Isejuhtiva organisatsiooni põhimõtteid rakendavad ja ennast isejuhtivaks peavad Kinema, Estanc, Nähtamatud Loomad, Roche Eesti ja Gofore Estonia. Ettevõtetest Pipedrive ja Proekspert osales rohkem kui üks juht, kuid kuna nad on töötanud ettevõttes erinevatel aegadel ja erinevatel isejuhtimise rakendamise ajajärgudel, siis autori arvates võib väita, et ühest ettevõttest mitu intervjuueeritavat intervjuude tulemusi ei kallutanud.

Esimest intervjuud võttis töö autor pilootintervjuuna, mille järgselt korrigeeriti küsimustikku. Kuna pilootintervjuu põhjal suuri muudatusi sisse ei viidud (eemaldati üks küsimus, mis osaliselt kattus teise küsimusega ja ei andnud piisavalt lisandväärtust tööle), siis kaasati ka vastav intervjuu lõplikkusse valimisse. Esimese intervjuu baasilt hinnati keskmiseks ajakuluks umbes 1 tund. Käsitletavas töös saavutati töö autori silmis küllastatuse punkt ning sellepärast peab töö autor nimetatud valimit esinduslikuks ning piisavaks.

Intervjuud toimusid kõik videokõne teel MS Teams keskkonnas. Videokõnede ajal olid sisse lülitatud mõlema osapoole kaamerad ning ettevõtete esindajatele lubati konfidentsiaalsust, et tagada võimalikult ausad vastused. Sellest tulenevalt on käesolevas töös esitatud tsitaadid anonüümsel kujul. Intervjuud salvestati helifailidena, mille kogumaht tuli 646 minutit. Intervjuude keskmine pikkus oli 54 minutit. Kõik intervjuud transkribeeriti, mille tulemusena saadi 151 leheküljeline tekstidokument (fondiga Times New Roman, fondi suurus 12, reavahe 1,5). Transkribeerimisel kasutati TTÜ kõnetehnoloogia labori avalikku kõnetuvastuse teenust (Olev & Alumäe, 2022), mis transkribeeris automaatselt helifaili tekstifailiks. Kuna saadud tekstis esines siiski palju vigu, siis kuulati kõik intervjuud üle ning tehti transkriptsioonides vastavad korrektuurid. Intervjuude transkriptsioonid ei kuulu konfidentsiaalsuse hoidmise vajaduse tõttu magistr töö lisade hulka, kuid autor on töös kasutanud intervjuudest välja tulnud isikustamata tsitaate. Lisas B on välja toodud läbi viidud intervjuude kuupäevad ja pikkused, samuti saadud transkriptsioonide pikkused.

Kodeerimistulemuste süstematiseerimiseks ja sisuanalüüsiks kasutati tarkvara MS Excel ja ChatGPT (OpenAI, 2024) abi. Esmalt tehti eelkodeering, mille käigus leiti transkribeerimisel saadud tekstifailidest olulised tulemusi kirjeldavad märksõnad (koodid) ning paigutati need seejärel sobivate teemaplokkide alla. Selleks paluti ChatGPT-il intervjuu transkriptsioonidest välja tuua peamised märksõnad iga intervjuu küsimuse kohta ning seejärel kategoriseerida saadud märksõnad sobivateks teemaplokkideks. Kuna iga teemaploki juurde tekkis palju erinevaid aspekte käsitlevaid koode, siis summeeriti märksõnad omakorda

kokkuvõtvasse kategooriatesse. Nimetatud meetod oli aluseks agregeeritud tulemuste analüüsile ning võimalike ühiste ettevõtetele muustrite leidmisele.

Järgnevas alapeatükis antakse ülevaade intervjueritud ettevõtete esindajate mõtetest ja kogemustest seoses isejuhtivate organisatsioonide praktikate rakendamisega, mida illustreeritakse tsitaatidega. Selle põhjal võrreldakse erinevate ettevõtete lõikes saadud tulemusi ning kõrvutatakse ja sünteesitakse teaduskirjanduses esitatuga.

## 2.2. Isejuhtiva organisatsiooni praktikate rakendamist mõjutavad tegurid

Käesolevas peatükis analüüsitakse magistritöö raames läbi viidud intervjuusid, et selgitada välja peamised edutegurid ja väljakutsed isejuhtivate organisatsioonide praktikate rakendamisel Eesti ettevõtetes. Autor peab oluliseks siinkohal mainida, et ühe ettevõtte jaoks edutegur võib olla teise ettevõtte jaoks väljakutse ja vastupidi. Töö autor on liigitanud tegurid eduteguriks või väljakutseks vastavalt intervjuude käigus saadud informatsioonile. Tegurite liigitamine teemaplokkidesse põhineb samuti intervjuudel ja liigitamine tehti vastavalt millise küsimuse juures vastavat tegurit kirjeldati.

Laloux' mudeli teemaploki **eesmärk** alla liigitati 5 erinevat koodi, millest 4 olid edutegurid ja 1 väljakutse (tabel 3).

Tabel 3

*Eesmärk teemaploki alla liigitatud edutegurid ja väljakutsed*

Eesmärk	Väljakutsed
<b>Edutegurid</b>	
Läbipaistvus	Omanikutunde tekitamine
Ühine suund ja eesmärkide hierarhia	
Eesmärkide selgus	
Eesmärkide joondatus missiooni ja visiooniga	

Allikas: autori koostatud

Intervjuudest selgus, et **läbipaistvus** on peamine edutegur isejuhtivate organisatsioonide puhul, mainitud seitsme ettevõtte poolt. Läbipaistvuse all rõhutati organisatsioonikultuuri avatust, läbipaistvat juhtimist, avalikke finantsnäitajaid, avatud suhtlust ja informatsiooni jagamist kõikide tasandite vahel. Läbipaistvust on tähtsaks pidanud ka Martela ja Kostamo (2017), Pisarska ja Iwko (2021), Roberts (kuupäev puudub), Laloux (2014). Intervjuudest ilmneb, et läbipaistvus loob usaldusväärse keskkonna, mis võimaldab töötajatel teha teadlikke

otsuseid ja tunnetada suuremat kaasatust. Kusjuures on tähtis, et läbipaistvus oleks kahepoolne:

*„Läbipaistvus peab olema kahepoolne, et mina annan sulle usalduse, sina teed siis läbipaistvalt, mida sa teed, nii nagu sa tahad teha.“* (Intervjuu 4)

Samuti seitsmes intervjuus peeti oluliseks eduteguriks **ühist suunda ja eesmärkide hierarhiat**. Intervjuudest selgus, et eesmärgid lepatakse kokku ühiselt ja seda just selleks, et ühine suund ja eesmärk tagab, et kõik organisatsiooni liikmed liiguvad sama lõppeesmärgi suunas. See aspekt toetab ühtsustunnet ja koostööd, mis on eriti oluline isejuhtivate organisatsioonide kontekstis, kus traditsiooniline hierarhiline juhtimisstruktuur puudub või on minimaalne. Nii mõnigi intervjuueeritav mainis, et nad kasutavad OKR-süsteemi eesmärkide määramisel. Rõhutati, et organisatsioonis ei ole mitte võimuhierarhia, vaid eesmärkide hierarhia:

*„Meil ei ole sellist võimuhierarhiat, meil on eesmärgi hierarhia.“* (Intervjuu 4)

Eesmärkide hierarhia toodi välja kui oluline element, et tagada ressursside efektiivne jaotamine ja fookuse säilitamine olulisimatel tegevustel. Tõdeti, et eesmärkide selge hierarhia aitab töötajatel mõista nende panuse olulisust laiemas kontekstis ja toetab iseseisvate otsuste tegemist, mis on kooskõlas organisatsiooni üldiste eesmärkidega. Varasematest uuringutest võib leida, et ühist eesmärki peetakse üheks olulisemaks isejuhtimise elemendiks (Efron, 2014; Laloux, 2014; Martela & Kostamo, 2017), millest võib järeldada, et ühisest eesmärgist tulenev ühine suund ja eesmärkide hierarhia on edutegur isejuhtimise rakendamisel.

**Eesmärkide selgus**, mis leidis ära märkimist kuues intervjuus, on eesmärkide hierarhiaga tihedalt seotud. Vastajad arvasid, et tähtis on määratleda selged mõõdetavad eesmärgid ja rollid ning väga selged kliendi mõõdikud. Eesmärkide selguse tähtsus tuli välja ka Martela (2019) uuringus.

*„Selge eesmärkide seadmine. Tegelikult meie eesmärk on üks, siis ongi kuidagi lihtsam võtta neid mini otsuseid vastu.“* (Intervjuu 2)

Kolmes intervjuus toodi edutegurina välja **eesmärkide joondatus missiooni ja visiooniga**. Peetakse tähtsaks eesmärgi, missiooni ja visiooni pidevat meelde tuletamist ja et juhtimine, eesmärgistamine ning planeerimine käiks läbi visiooni. Intervjuudest ilmnis, et selge seos igapäevaste tegevuste ja suurema pildi vahel on motivatsiooni ja pühendumuse võtmeteguriks.

Intervjuudest selgus, et väljakutseks võib kujuneda isejuhtiva organisatsiooni praktikate rakendamisel **omanikutunde tekitamine**. Omanikutunne aitab tagada, et inimesed tegutsevad organisatsiooni huvides ja mõtlevad ise, mis on organisatsioonile parim (Roosjen, 2017). Intervjueeritavate sõnul isejuhtivas organisatsioonis oodatakse, et töötaja ise ütleb, et tema lahendab selle probleemi ja see tiim, kes seda probleemi lahendama tuleb, tuleb sinna ise kokku, mitte teda ei suunata. Oodatakse, et kui töötaja omab mingit eesmärki, mingit protsessi, mingit teemat, siis ta teeb ükskõik mida on vaja selleks, et tulemus ära tuua. Tõdeti, et kõik töötajad peavad ennast omanikuna tundma, et entusiastlikkus üleval püsiks ja püstitatud eesmärgid saaksid täidetud, mis ühtib ka varasematest uuringutest leituga.

Laloux' mudeli teemaploki **terviklikkus** alla liigitati 12 erinevat koodi, millest 10 olid edutegurid ja 2 väljakutsed (tabel 4).

Tabel 4

*Terviklikkuse teemaploki alla liigitatud edutegurid ja väljakutsed*

Edutegurid	Terviklikkus	Väljakutsed
Ühised väärtused		Ei sobi kõigile
Väärtuspõhine värbamine		Karjääriarengu piirangud
Konfliktide ja stressiga tegelemine		
Tervikliku isiksuse toetamine		
Töötajate arengu toetamine		
Võrdsus		
Pidev vastastikune tagasiside		
Vigade tegemise soodustamine		
Koostöö ja kogukonna tunne		
Töötaja küpsus ja vabadusih		

Allikas: autori koostatud

**Ühised väärtused** leidis mainimist pooltes intervjuudes, tehes selle teguri terviklikkuse teemaploki kõige populaarsemaks ja näidates, et töötajate ja organisatsiooni vaheline väärtuste ühtsus on kriitilise tähtsusega. Intervjuudest tuli välja, et see hõlmab avatust, ausust, läbipaistvust ja ühiste väärtuste jagamist organisatsioonis, aga rõhutati ka, et kultuuri peab jooksvalt toimimas hoidma läbi tagasiside ja väärtuste esiletoomise. Kultuur on tihedalt seotud väärtustega ja mitmes intervjuus toodi välja, et kultuur peab toetama väärtusi:

*“Ilma väärtusteta kaotab ettevõtte kontrolli oma kultuuri üle. Väärtused loovad ettevõtte kultuuri.”* (Intervjuu 9)

Et isejuhtimist viljeleda, selleks on vaja väärtuspõhist juhtimist, mis aitab ka konfliktide ja arusaamatuste lahendamisel. Toodi välja põhimõte, et organisatsioonis juhid ei loo kultuuri, kultuuri loovad kaastöötajad.

Mitmed vastajad mainisid intervjuude käigus, et muutuste ja kasvuperioodidel võivad organisatsioonid kogeda mitmeid väljakutseid, mis panevad proovile nende võime säilitada ja arendada ühiseid väärtusi. Näiteks kiire kasv või laienemine võib tuua kaasa uute töötajate sissevoolu, kes ei pruugi olla täielikult kursis organisatsiooni väärtustega või ei ole neid veel täielikult omaks võtnud. Rõhutati, et see võib lahjendada olemasolevat kultuuri ja väärtussüsteemi, eriti kui värbamisprotsessis ei pöörata piisavalt tähelepanu väärtuste sobivusele.

Seitse vastajat tõid välja, et **väärtuspõhine värbamine** aitab kaasa isejuhtivate organisatsioonide edule, tagades, et organisatsioonis on isejuhtimise kultuuriga sobivad ja vastutust võtavad inimesed:

*“Me tegelikult seda kultuurilist sobivust hindame väga-väga palju kandideerimisel ka. Sest ei ole lihtne, olgem ausad, sellises ilma piirideta keskkonnas igati ei suuda toime tulla, et see inimesele peab sobima.”* (Intervjuu 5)

Intervjuudest selgus, et värbamisel vaadatakse, et inimene suhestuks selle organisatsioonikultuuri teooriaga, oleks maskita, tahaks maailma muuta, oleks arengule suunatud mõtteviisiga (*growth mindset*). Ühe intervjuueeritava sõnul värvatakse nende organisatsioonis natuke tunde järgi.

Samuti seitsmes intervjuus kerkis esile **konfliktide ja stressiga tegelemine**, näidates vajadust efektiivsete strateegiate järele, mis aitavad töötajatel raskustega toime tulla. Konfliktide konstruktiivne lahendamine, psühholoogiline tugi, töötaja poolt väärtuste alusel ausalt ja lugupidavalt rääkimine, juhtide poolt kuulamine olid põhilised mõtted, mis intervjuudest välja koorusid. Rõhutati, et juhi roll on luua see õhkkond, et oleks teineteisemõistmine ja ei tekiks suhtlusprobleeme juhtkonna ja töötajate vahel:

*“Juhi roll on luua seda suhet, et inimene saab oma stressi ja konflikti vabalt jagada.”* (Intervjuu 4)

Mitimest intervjuust tuli välja, et konfliktid tuleb lahendada omavahel. See on meeskonnaliikmete ülesanne - lahendada oma konfliktid ise. Tõdeti, et tihti lahendus on inimese enda käes, lihtsalt teised aitavad selle leida. Seejuures juhi lauale jõuavad väga vähesed konfliktid. See ühtib varasematest uuringutest leituga (Laloux, 2014; Martela &

Kostamo, 2017). Mitmes intervjuus toodi välja, et stressi võib tekitada olukord, kus inimene töötab vales rollis. Seejuures peetakse oluliseks, et inimene ise räägiks, kui ta tunneb, et on vales rollis:

*„Ja sellel teemal siis ka avatult organisatsiooni sees rääkida, et kas sa oledki vales rollis. Ikka väga palju stressi tuleb sellest, et inimene töötab vales rollis.“* (Intervjuu 5)

**Tervikliku isiksuse toetamine** rõhutab töötajate vaatlemist indiviididena, kellel on erinevad vajadused ja eesmärgid nii tööl kui ka väljaspool seda. Intervjuudes toodi see teema esile kui oluline aspekt, mis aitab kaasa töötajate üldisele rahulolule ja pühendumusele ja läbi selle organisatsiooni edusse:

*“See, kui sa tunned ennast aktseptituna, vastuvõetuna organisatsioonis, see kasvatab sinu motti tegutseda, tulemusi tuua ja see võib kindlasti olla ka panustanud meie organisatsiooni eduloosse.”* (Intervjuu 1)

Intervjuudes mainiti, et julgustatakse töötajaid tooma oma terviklikku isiksust töökeskkonda, väärtustatakse autentsust, et tööle tulles ei läheks inimene kunstlikult mingisse rolli ega teeskleks, et kõik on korras, kui tegelikult ei ole. Terviklikkuse olulisust on rõhutanud ka Laloux (2016). Samuti toodi välja, et see on ka autentsus, kui näidata oma haavatavust ja seda, millega võib-olla väga hästi hakkama ei saada:

*“Autentsus on kindlasti ka see, et oma selliste nõrkustega, millega nagu raskem hakkama saada, selle endale teadvustamine ja ka teistele väljütlemine.”* (Intervjuu 6)

**Töötajate arengu toetamine** ja nende aktiivne kaasamine leidis ära märkimist kuues intervjuus. Toodi välja, et tähtis on töötajate sisemine kasv ja oskuste arendamine, näiteks projektijuhtimise oskused, rühmadünaamika mõistmine, enesejuhtimine, vaimse tervise koolitused, teadveloleku praktikad. Intervjueeritavate poolt tõdeti, et töötaja areng isejuhtivas organisatsioonis on väga kiire.

Intervjuudest tuli veel välja, et igat töötajat peetakse oluliseks ja kõik tiimiliikmed on võrdsed. **Võrdsus** peegeldab uskumust, et iga töötaja panus on väärtuslik ja et otsustusprotsessidesse tuleks kaasata erinevaid perspektiive. Sellist juhtimist iseloomustati kui tunnetuslikku juhtimisstiili, andmaks kõigile võimaluse särada, kõigile võimaluse otsustada.

*„Võibolla kultuuriliselt tõigi selle nagu inimlikkuse, selle et kõikidel on võrdne positsioon. Kõigi sõna on oluline, kõigi sõna on tähtis.“* (Intervjuu 8)

**Pidev vastastikune tagasiside** on oluline osa organisatsiooni arengust, mida mainiti intervjuudes kui vahendit töötajate arengu ja organisatsiooni kohanemisvõime edendamiseks. Rõhutati tagasiside tähtsust, avatud kommunikatsiooni ja regulaarse tagasiside olulisust töötajate ja juhtkonna vahel. Isejuhtiva organisatsiooni töötajad peavad õppima tagasisidet küsima, andma ja ka vastu võtma:

*„Siis kogu see, mis puudutab feedback'i, et kui sul ei ole formaalsete juhti, et siis tegelikult õppida seda, et kuidas aru saada, et sa teed õiget asja. Ja spetsialistina sa võib-olla sa ei anna teistele tagasisidet ja siis, kui nüüd sa oled sellises rollis, kus just tegelikult sa pead seda õppima tegema.“* (Intervjuu 7)

**Vigade tegemise soodustamine** toodi intervjuudes esile kui oluline tegur, mis julgustab eksperimenteerimist, vigadest õppimist ja kohanemist. Intervjueeritavad tõdesid, et julgustades töötajaid vigu tegema ja nendest õppima, loob organisatsioon kultuuri, kus katsetamine ja riskide võtmine on lubatud. Toodi välja, et töötajatel on lubatud ebaõnnestuda, sest organisatsioonikultuur toetab seda. Vead on midagi, mida tähistatakse. Ebaõnnestumisi võetakse kui võimalust koos õppida ning areneda nii inimestena kui meeskonnana. Rõhutati, et juht peab ise uskuma sellesse ja tal peab olema julgust lubada inimestel vigu teha.

*„Me koguaeg ise leiutame, koguaeg ise õpime, et ei tekiks seda muret või kartust või hirmu vigu teha.“* (Intervjuu 1)

Mitmed intervjueeritavad tõid välja **koostöö ja kogukonnatunde** tähtsuse. Nimetati ennast kogukonnapõhiseks organisatsiooniks. Lisaks tagasiside jagamisele, millest eelnevalt juttu oli, peetakse oluliseks ka koostööd erinevate rollide ja ringide vahel.

*„Meie organisatsiooni tiimiliikmed hindavad seda ühe kõige kõrgema aspektina meie organisatsioonis. See, kui kokkuhoidev on tiim.“* (Intervjuu 1)

Tugeva kogukonnatunde loomine ja hoidmine on oluline, et tagada töötajate kaasatus ja motivatsioon. Sama leidsid Martela ja Kostamo (2017). Seejuures märgiti, et oluline on jälgida, et tiim hakkaks tasakaalus tööle:

*„Mingi selline tiimide sisene ka, see avatus ja ega need nõrgemad lülid, tiimid ise ka ei lase neil, kes oma eesmärgi osa ei täida, tegelikult ei lase neil seal pikalt niimoodi olla.“* (Intervjuu 4)

Ühest intervjuust tuli välja, kuidas kogukonnatunde piiramine viis töötajate rahulolu alla:

*„Kui ma räägin, et miks meil oli sügisel kehvem, oli see, et tegelikult ikkagi hakati piirama teatavat kogukonnatunnet, mingeid asju hakati piirama. Ja põhjus, miks meil oli vaja*

*piirata, on see, et meie see keskastme kiht on kasvanud, mitte see, et ekspert teeks halvemini tööd.*“ (Intervjuu 5)

Intervjuudes tõdeti, et isejuhtivas organisatsioonis töötamine, sinna sobimine ja isejuhtimise praktikate edukas rakendamine eeldab **töötaja** isiksuslikku **küpsust**, teatud profiili:

*„Selles organisatsioonikultuuris kõige paremini õitsevad inimesed, kes ise on terviklikud ja enesekindlad.*“ (Intervjuu 1)

*„Need inimesed, kes sinna organisatsiooni tööle tulevad, see nõuab ka mingit siukest küpsuse astet või valmisolekult. Arenguküpsust, valmis ise vastutama ja valmis ise olema aktiivne.*“ (Intervjuu 10)

Intervjueeritavad tõdesid, et isejuhtivasse organisatsiooni sobival inimesel peab olema ka **vabadusiha**. Nägemus oma tööst on muutunud selliseks, et töötajad väärtustavad iseennast ja enda panustatud aega rohkem. Varasemates uuringutes mainiti rohkem töötajate enesejuhtimise oskuse tähtsust (Batool et al., 2018; Martela & Kostamo, 2017; Schell & Bischof, 2022) kui küpsust ja vabadusiha.

Väide, et isejuhtivad organisatsioonid **ei sobi kõigile**, kerkis intervjuudes esile kui peamine väljakutse terviklikkuse teemaplokis ning millest võib järeldada, et mitte iga töötaja ei pruugi leida endale sobivat kohta sellises keskkonnas:

*„Kui ei ole seda mindseti klappimist, selle mõttelaadiga ühildumist, siis see ei toimi.*“ (Intervjuu 1)

Seda, et isejuhtimine ei sobi kõigile, tõid välja ka väga mitmed varem mainitud autorid (Hamel, 2011; Lee & Green, 2022; Mosamim & Ningrum, 2020; Patune & Kase, 2013). Intervjuude käigus toodi välja, et on kokku puutunud olukorraga, kus tegelikult on inimesed, kellele see ei sobi ja kõige raskem selle juures on olnud kultuuriline sobimatus, kuid samas tõdeti, et võib-olla ei olegi vaja, et see kõigile sobiks. Arvati, et kõik töötajad ei pruugi soovida võtta vastutust ja ei saa hakkama selle vabadusega, mis isejuhtiv organisatsioon pakub. Ühe intervjueeritava sõnul on lahkujad olnud just kõrgetel juhtivatel kohtadel töötavad inimesed, sest nad ei ole nõus võimu käest ära andma.

**Karjääriarengu piirangud** leidis mainimist ainult ühes intervjuus, kuid autori arvates on see oluline teema ja leidis käsitlust ka eelnevates uuringutes (Ackermann et al., 2021; Hamel, 2011). Isejuhtivas organisatsioonis võib olla vähem traditsioonilisi edutamisevõimalusi või hierarhilisi rolle, mis võiks pakkuda selget karjäärirada. Kuigi isejuhtivad organisatsioonid

pakuvad sageli suuremat paindlikkust ja võimalusi isiklikuks arenguks, võib traditsioonilise karjääriraja puudumine mõnele töötajale tunduda piiravana:

*„Mõne inimese jaoks võib see olla nii-öelda karjääri mõttes väljakutse. Sest et meie tüüporganisatsioonis sinu areng on see, et sa oled parem ekspert. Aga kuna meil ei ole tiitleid, siis sa ei saa team leadiks ja osakonnajuhiks, siis ma olen veel suurem juht, ma olen veel suurem juht. Sellist tüüpi karjääriväljavaadet tegelikult ei ole isejuhtivas organisatsioonis.“* (Intervjuu 5)

Laloux' mudeli teemaploki **isejuhtimine** alla liigitati 12 erinevat koodi, millest 8 olid edutegurid ja 4 väljakutsed (tabel 5).

Tabel 5

*Isejuhtimise teemaploki alla liigitatud edutegurid ja väljakutsed*

Edutegurid	Isejuhtimine	Väljakutsed
Juhtkonna toetus		Muudatuste juhtimine
Usalduslik ja toetav keskkond		Juhi rolli muutus
Töötaja julgus võtta vastutus		Usalduse ja kontrolli tasakaal
Kaasav juhtimine		Rakendamine võtab aega
Protsesside ja süsteemide tähtsus		
Intuitiivne lähenemine isejuhtimisele		
Koolitused isejuhtimise kohta		
Määramatuse aktsepteerimine		

Allikas: autori koostatud

Intervjuudest selgub, et ettevõtetes tunnustatakse **juhtkonna toetust** laialdaselt, üheksa mainimist, mis rõhutab juhtkonnapoolse toetuse keskset rolli sobiva keskkonna loomisel isejuhtimise edukaks rakendamiseks. Juhtkonna toetusest rääkides rõhutati, et juhtkond peab olema kambas ja tiimiliikmed peavad olema valmis. Tõdeti, et kui ettevõtte tippjuht isejuhtimisse ei usu, siis ei jõuta sellega mitte kuhugi. Arvati, et omanikud ja tippjuhid peavad toetama läbi visiooni, läbi väärtuste, läbi eestvedamise, läbi tugeva usu, läbi isikliku eeskuju igapäevaselt:

*„Elkõige on oluline, et ikkagi juhtkond tahab, et see töötaks. Juhtkond ise usub ja mitte ta ei, mida ma corporate'ides olen varem ikkagi näinud, et üks asi on paberil ja teine asi on, kuidas tegelikult tehakse. Isejuhtivas organisatsioonis seda ei saa olla, et seal ikkagi juht peab käituma igapäevaselt ka selle järgi, et ta ise usub ja ta ise ka nii elab, et see on väga- väga suur osa sellest.“* (Intervjuu 5)

Mitmest intervjuust tuli välja tõsiasi, et kui isejuhtimist vedav liider organisatsioonist lahkub, siis tihti minnakse tagasi hierarhilise juhtimise juurde:

*„Alati on olnud keegi, kes ettevõttes sellesse juhtide vabadusse kohutavalt usub. Kui see juht ära kaob, siis ka see süsteem kukub kokku. Kui keegi seda meelde ei tuleta, et siis ikka mingil hetkel inimesed ei jaksa ka.“* (Intervjuu 8)

Isejuhtimise rakendamise edukus sõltub sellest, kellele juhtkond peab aru andma. Seda rõhutab ka Laloux (2016), et tippjuhtkond ja omanikud peavad uskuma isejuhtimisse, kuid kui seda toetust ei ole, siis on raske ka isejuhtimist rakendada.

*„Kellele peab juhtkond aru andma, on ka küsimus. Väga raske on olla isejuhtiv, kui sul ikkagi tahetakse selliseid viisaastaku plaane, mis on kivisse raiutud, siis teed seda vanakooli waterfall stiilis.“* (Intervjuu 5)

Samamoodi rõhutatakse **usalduslikku ja toetavat keskkonda**, üheksa mainimist, mis näitab selle tähtsust paralleelselt juhtkonna toetusega. Usalduse ja toetava keskkonna tähtsust on välja toodud ka varasemates uuringutes (Laloux, 2014). Intervjuudest selgus, et usalduslik ja toetav keskkond hõlmab avatud suhtlemist, nii juhtkonnaga kui töötajad omavahel, julgust olla haavatav, usalduslikku kultuuri, samuti läbipaistvust ja austust. Intervjueeritava sõnul julgustatakse töötajat rääkima, kui on keeruline olukord:

*„Avatud õhkkond, tule ja räägi, kui sul on keeruline. Meil üldiselt on selline usalduslik õhkkond, inimesed ikkagi räägivad.“* (Intervjuu 6)

Ja eeldatakse, et inimesed on heatahtlikud:

*„Kuniks sa ei ole tõestanud vastupidist, ma ikkagi tahaks uskuda ja usaldada.“* (Intervjuu 2)

Intervjuudes tõdeti, et tähtis on usaldus mõlemalt poolt, nii juhtide kui töötajate poolt. Toodi välja, et vahel ekslikult arvatakse, et usalduse peab välja teenima:

*„Kas tõesti on nii, et kui ma teen midagi, eksin ja panen puusse, et siis ei karistata või ma jään boonusest ilma või et see uskumise tekkimine, et see tundub nagu nii jabur. Kuidas mul ei ole ees seda kulude eelarvet ja kuidas ma panen ise endale totaalse eesmärgi, et mis siis juhtub, kui ma ei täida. Usaldus mõlemilt poolt, nii juhtide kui grupi poolt.“* (Intervjuu 6)

Üheksa intervjueeritavat tõid välja, et isejuhtimise edukaks rakendamiseks on tähtis, et **töötaja julgeks võtta vastutust** ja initsiatiivi.

*„Ühelt poolt on sul vabadus, teiselt poolt tuleb sulle kaasa väga selge vastutus.“* (Intervjuu 7)

Tõdeti, et inimene peab olema valmis ise vastutama ja valmis ise olema aktiivne. Samuti märgiti, et inimestele ikkagi väga meeldib see tunnetatud vabadus ning iseenda ja oma eesmärkide juhtimine – see on väga motiveeriv ja võimestav. Ühes intervjuus mainiti, et need isejuhtivad inimesed, kes ei oota liiga palju teistelt, on isejuhtiva organisatsiooni alus.

*„Klassikalises organisatsiooni kultuuris ülemus vaatab üle, keegi teine vaatab üle, keegi teine kontrollib, keegi teine vastutab. Aga meie puhul on see, et mina vastutan. Mina vastutan lõpuni välja.“* (Intervjuu 1)

Kaheksas intervjuus rõhutati, et töötajate aktiivne kaasamine on kesksel kohal isejuhtimise edukuses. Organisatsioonis peab olema läbipaistev ja **kaasav juhtimine** ning inimesed peavad saama kaasa rääkida, planeerida. Intervjuudest selgus, et kaasav juhtimine tähendab avalikult kõigest rääkimist:

*„Meil on hästi avalik kõik. Meil on infopäevad, kus me hästi avalikult räägime, nii tulemustest, plaanidest, strateegiatest. Et inimeste nii-öelda see kaasatuse teadlikkuse tase oleks võimalikult kõrge.“* (Intervjuu 4)

Intervjuudes mainiti veel, et kaasamine on organisatsioonikultuuri hästi loomulik osa. See annab inimestele arusaama, miks mingitele järeldustele jõuti ning ka tunde, et nende arvamus on oluline ja nendest hoolitakse:

*„Kusagil sügaval sisemuses inimesed ju tahavad tunda, et nende arvamus on oluline. Et nendest hoolitakse, et nad saavad ise olla osalised selle protsessi juures.“* (Intervjuu 9)

Intervjuudest selgub, et tõhusad ja hästi määratletud **protsessid ja süsteemid** on hädavajalikud, et toetada jagatud otsustusõigust ja tagada organisatsiooni sujuv toimimine. Toodi välja, et organisatsioon ei saa juhtida inimesi, vaid saab juhtida protsesse ja protsessid on vajalikud selleks, et oleks ühine arusaam ja kokkulepe, kuidas asju tehakse:

*„Nagu see müüt, et isejuhtivas organisatsioonis on mingisugune anarhia, kaos, reegleid ei ole, on täiesti vale, sest seal on palju rohkem reegleid, et see saaks toimida.“* (Intervjuu 4)

Leiti, et mingid piirid ja mingisugune raamistik ikkagi peab olema ja eduteguriks toodi selge ülesehitusega koosolekud:

*„Hästi selge struktuuriga koosoleku toomine oli meie jaoks küll edutegur.“* (Intervjuu 4)

Kahe intervjuu käigus viidati ka tehnoloogiliste platvormide, nagu Holaspirit, kasutamisele organisatsiooni struktuuri ja protsesside haldamiseks. Samas toodi negatiivse poole pealt välja, et struktuur takistab isejuhtimist, sest siis tekivad protsessid, mida hakatakse juhtima ja see pidurdab isejuhtimist.

Mitmest intervjuust tuli välja, et **isejuhtimisele on lähenetud intuitiivselt:**

*„Kuidagi intuiitivselt, sa oled selline nagu sa oled ja seda kultuuri sa lood enda mingite väärtuste ja põhimõtete järgi.“* (Intervjuu 4)

Võttes erinevatest tehnikatest ja teooriatest selle, mis just sellele organisatsioonile sobib, on alles hiljem jõutud äratundmisele, et tegelikult ollaksegi juba isejuhtivad:

*„Ega ma tegelikult esimesed kaks aastat ei teadnudki, et me teeme nii-öelda isejuhtimist. Tegelikult me teeme päris sarnast või sama asja.“* (Intervjuu 7)

Mitmest intervjuust tuli välja vajadus pakkuda töötajatele **isejuhtimise põhimõtete alaseid koolitusi** ja arenguprogramme:

*„Neid on vaja koolitada. Neid on vaja koolitada, mis on grupidünaamika. Tavalised inimesed on ju spetsialistid, nad ei ole ise juhid olnud.“* (Intervjuu 6)

Toodi välja, et traditsiooniline juhtimisharidus ja vähene teadlikkus isejuhtimise praktikatest piiravad uute mudelite omaksvõttu. Rõhutati, et vaja on selgitada, mis on isejuhtimise toimimispõhimõtted ja kuidas inimene ennast igapäevasisituatsioonis ikkagi juhib. Arvati, et inimesed peavad seda mõistma ja olema ühel lehel, siis on ka vähem vastupanu muutustele.

**Määramatuse** ja teadmatuse **aktsepteerimise** tähtsus tuli jutuks kolmes intervjuus. Tõdeti, et kuna selle organisatsioonikultuuriga kaasneb teatud hulk määramatust ja teadmatust, siis aitab kindlasti see, kui inimesed on kõrge määramatuse talumisega.

Isejuhtimise teemaploki väljakutsetest enimmainitud oli **muudatuste juhtimine**, mis isejuhtimise kasutusele võtmine oma olemuselt kindlasti on. Väljakutsena toodi välja organisatsiooni struktuuri ja töökorralduse muudatuste juhtimist ning kõige selle juures organisatsiooni terviklikkuse säilitamist. Samuti tagasilöövide juhtimist. Tõdeti, et tihti on just tiimiliikmed need, kes ei ole selleks valmis:

*„Ega need inimesed kõik siia ei jää, kes ei ole valmis kaasa tulema muudatusega.“* (Intervjuu 7)

Ühe intervjuueeritava sõnul iga muudatus ehmatab inimesi ja seetõttu peab muudatuse juurutamiseks olema selge läbimõeldud kommunikatsioon. Ühes organisatsioonis tekkis kultuuriline segadus muutuste ajal, kuid samas tõdeti, et rahuolu oli kõrgem peale kultuurimuudatust.

Teine väljakutse, mis ilmnas, oli **juhi rolli muutus** ja juhtide valmisolek selleks.

*„Ma ei juhi kedagi, see mõtteviis, et minu asi ei ole juhtida, et inimeste asi on teha ja minu asi on aidata neil õnnestuda, minu asi pole neid juhtida kuskile.“* (Intervjuu 5)

Intervjueeritavate sõnul juht peab toetama ja julgustama töötajate autonoomiat ning kaasatust. Mainiti, et juht peab panema ennast tahaplaanile, näiteks koosolek ei tohi olla kunagi juhi oma. Samas rõhutati, et juht ei tohi ära kaduda, ta peab aitama takistusi kõrvaldada, kui need tekivad.

*„Juhtide poolt on vaja sellist väga head ka jällegi määramatuse talumist ja sellist kannatlikkust mitte hakata sekkuma liiga vara.“* (Intervjuu 6)

Mitmed vastajad mainisid intervjuude käigus, et juht juhib läbi liidrirolli, mitte formaalselt jõuga. Toodi välja, et juht peab olema kooch (ingl *coach*) ja mentor ning juht annab inimesele probleemi, mitte lahenduse. Arvati, et juht peab võtma meeskonda kui abivahendit ja mitte sellest kinni hoidma:

*„Sa lahendad ettevõtte probleeme ja see meeskond, kes nii-öelda sulle formaalselt raporteerib või kellega sa koos töötad, et see on lihtsalt abivahend, et mis on ajutine, et sa ei pea sellest kinni hoidma.“* (Intervjuu 7)

Kui küsiti, mida annab isejuhtimine juhile, siis toodi välja, et andis selle, et ei olnud enam vaja probleeme lahendada. Ehk juht sai keskenduda visioonile, värbamisele, loo rääkimisele. Kõigele sellele, mida tegelikult juht tegema peaks.

*„Ma ei olnud nagu vahelüli kuskil mingi raportite jaoks.“* (Intervjuu 7)

**Usalduse ja kontrolli tasakaal** sai mainitud viies intervjuus. Õige tasakaal kontrolli ja meeskonna autonoomia vahel oleneb organisatsiooni kultuurist, agiilsuse rakendamise küpsusest, töötajate oskuste tasemest ning ka toote ja selle turgude omadustest (Moe et al., 2021). Organisatsioonid peavad leidma viisi, kuidas usaldada töötajaid, andes neile vabaduse ja vastutuse, samal ajal tagades, et töö saab tehtud ja eesmärgid saavutatud.

*„Usalduse ja kontrolli õige balanssi leidmine, et see on väljakutse.“* (Intervjuu 6)

Märgiti, et kõik algab juhi peast. Kui juht tunneb, et selleks, et ta tunneks ennast olulisena, ta peab hoidma mingisuguseid protsesse enda kontrolli all, siis see on esimene asi, millega tööd tuleb teha. Rõhutati, et juht peab julgema usaldada, lahti laskma kontrollist ja lubama vigu teha.

*„See saab hakata peale ainult juhust, mitte kuskilt mujalt. Juhile sa võid soovitada, aga kui ta seda ära ei osta ja ka väga paljud ei ole valmis ikkagi oma võimust lahti laskma. Ja mitte võimuiha pärast, aga kartes kontrolli kaotada.“* (Intervjuu 7)

Neljas väljakutse, mis leidis kajastust ka kirjanduses (Hamel, 2011), oli tõdemus, et isejuhtimise **rakendamine võtab aega**. Tõdeti, et kultuuri muutmine ei käi üleöö, see on aastatepikkune töö. Rõhutati, et tulemusi ei tasu ruttu oodata, sest igal inimesel on see vabadus otsustada, kas talle miski meeldib või ei meeldi või millisel viisil, kuidas ta millegagi kaasa tuleb. Seepärast juhtideta kultuuris teha muudatust, kus kõik on kaasas, see võtabki väga palju aega ja hästi pehmeid lähenemisi. Ei saa palju kiiresti teha, sest inimesed vajavad aega ja muutused vajavad kohanemist.

*„Kõik tiimliikmed tulevad ju sisuliselt teistsugusest organisatsioonikultuurist ja kindlasti meie töötamise viisiga harjumine võtab aega.“* (Intervjuu 1)

Intervjuudes toodi välja veel erinevaid **organisatsiooniväliseid tegureid**, mis isejuhtimise rakendamist mõjutavad. Näiteks edutegurina leidis mainimist, et me oleme vaikselt kogu **ühiskonnana** jõudmas järgmisesse arenguetappi ning **valmisolek** vastu võtta ja rakendada isejuhtimise põhimõtteid on väga-väga kõrge.

*„Teadlikkus kasvab ja tänu sellele muutub võimalikumaks ka, et sellised organisatsioonid saavad rohkem tekkida. Sest inimesed oskavad oodata ja/või nõuda tööandjalt sellist kultuuri.“* (Intervjuu 4)

Samas negatiivse poole pealt toodi kõige rohkem välja **väljastpoolt tulevat survet**, mida saadab suhtumine, et selline asi kunagi ei õnnestuks ning ei taheta riske võtta. Peetakse keeruliseks, et ülejäänud ühiskond ei ole selles organisatsioonikultuuris:

*„Kõige keerulisem asi selle organisatsioonikultuuri puhul on see, et ülejäänud ühiskond ei ole selles organisatsioonikultuuris. Piirang on see, et me peame arvestama ülejäänud ühiskonnaga, mis toimib teistel alustel.“* (Intervjuu 1)

Intervjueeritavad tõdesid, et isejuhtimisest rääkimine tekitab vastakaid tundeid ja keeruline on olla selline natuke eriline. Ühe intervjueeritava sõnul tuleb arvestada, et see võib saada peksupoisiks, kuna ta on uus ja tundmatu asi, paljudele imelik asi, eriti kes tulevad ülitugevast korporatiivkultuurist. Samuti on väljakutseks investorite ootused:

*„Kui sa küsid, et miks ei ole Eestis lennanud, siis ma arvan, et seda ei õpetata kuskil, sellest suurelt ei räägita. Mingid hullud on ainult, kes seda võib-olla teevad. Ja siis muutuvad ju ka tagasi inertsist. Ühest küljest annavad tooni need start-upid, need üksisarvikud ka, kes on kasvanud hästi suureks ja see enamasti ju USAst tulnud raha abil sinna kasvavad, mis tähendab seda, et meile tulevad rahvusvaheliste suurkorporatsioonide juhid siia või siis*

*nõuandjad, kes tegelikult nõuavad neilt seda vana kultuuri, sihukest muuhulgas ka töötan siin nina verisena ennast läbi põlemiseni ja siis veel sealt üle.*“ (Intervjuu 10)

Ja ka investorite veenmine:

*„Murekoht kindlasti on ka investorite veenmine. Investorid on hoopis süsteemi uppi löönud. Ehk siis su otsus on see, et kas ma saan rahastuse, et mu firma toimiks või ma katsetan mingit uut organisatsioonikultuuri, mida ma tegelikult küll tahaks ja see tunduks nii hea ja nii tore ja ma saaks oma töötajate heaolu suurendada, tulemuslikkust suurendada, aga risk sellega, et investorid arvavad, et mul on mingi kaos ja mul ei ole asjad kontrolli all ja seega ma ei hakka proovimagi.*“ (Intervjuu 1)

Veel toodi väljakutsena välja **Nõukogude Liidu mõjutusi** ja et **Eesti ühiskond ei ole valmis**:

*„Eesti ühiskond on nii noor, et seetõttu ei ole see siin nii levinud. Me ei ole selleks lihtsalt veel täna valmis. Ja meil on slaavi või nii-öelda hierarhilise keskkonna mõjutust nii palju.*“ (Intervjuu 4)

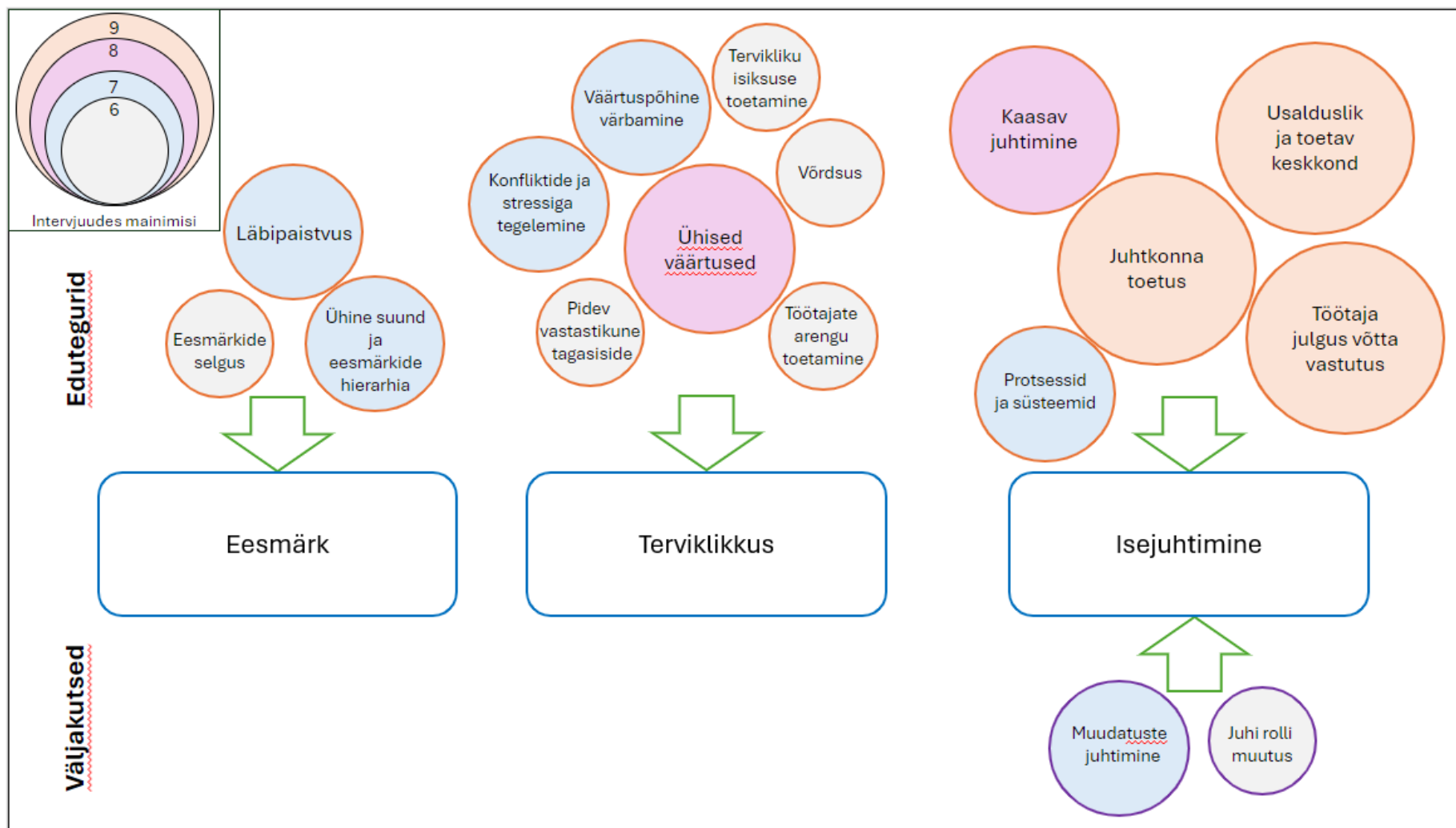
*„Eesti on üldse selle koha pealt raske riik, et siin on meil ikkagi mingid dogmad. Enamus ettevõtteid ei ole ju valmis selleks.*“ (Intervjuu 2)

Joonis 2 illustreerib intervjuudes enimmainitud (6 või rohkem mainimist) edutegureid ja väljakutseid teemaplokkide kaupa. Kokkuvõtvalt võib öelda, et enim edutegureid ja väljakutseid toodi intervjuude käigus välja isejuhtimise teemaploki all. Juhtkonna toetus, usalduslik ja toetav keskkond, töötaja julgus võtta vastutus, kaasav juhtimine ning protsessid ja süsteemid on olulised edutegurid isejuhtimise rakendamisel Eesti ettevõtetes.

Väljakutseteks on kujunenud kõiksugu muutused, nii üldised isejuhtimise rakendamisest tulenevad kui ka juhi rolliga seotud. Terviklikkuse teemaploki toodi eduteguritena enim välja ühised väärtused, väärtuspõhine värbamine, konfliktide ja stressiga tegelemine, töötaja tervikliku isiksuse ja arengu toetamine, võrdsus ja pidev vastastikune tagasiside.

Läbipaistvus, ühine suund ja eesmärkide hierarhia ning eesmärkide selgus olid peamised edutegurid eesmärgi teemaploki. Kõik intervjuudest saadud koodid ja nende esinemissagedused ettevõtete kaupa on ära toodud lisas C.

Lisaks analüüsis töö autor intervjuudes välja toodud edutegureid ja väljakutseid, et leida mustreid isejuhtimist praktiseerivate, osaliselt praktiseerivate ja isejuhtimisest loobunud ettevõtete vahel. Kahjuks ei ilmnenu intervjuude tulemustest selgeid mustreid. Kõige enam



Joonis 2. Intervjuudes enimmainitud edutegurid ja väljakutsed isejuhtivate organisatsioonide praktikate rakendamisel Eesti ettevõtetes

Allikas: autori koostatud

mainitud tegurid esinesid nii isejuhtimist praktiseerivate, osaliselt praktiseerivate kui ka isejuhtimisest loobunud ettevõtete puhul.

Võrdluses teaduskirjandusega ilmnes, et enim mainitud eduteguriteks nimetati intervjuude käigus sarnaselt läbipaistvust, ühist suunda, eesmärkide selgust, ühiseid väärtuseid, töötajate arengu toetamist, pidevat vastastikust tagasiside, juhtkonna toetust, usalduslikku ja toetavat keskkonda, töötaja julgust võtta vastutus, kaasavat juhtimist ning protsesside ja süsteemide tähtsust. Intervjuudes vähem mainitud edutegurid, mis kirjandusest ka välja tulid, olid eesmärkide joondatus missiooni ja visiooniga ning koostöö ja kogukonnatunne. Käesoleva uuringu käigus nimetati paljudes intervjuudes veel eduteguriteks väärtuspõhist värbamist, konfliktide ja stressiga tegelemist, tervikliku isiksuse toetamist ning võrdsust, mis varasematest uuringutest sellisel kujul välja ei tulnud. Väljakutsetest kõige populaarsem oli muudatuste juhtimine, mis on üldisem teema ja kirjanduses isejuhtimise juures niipalju kajastamist ei leidnud. Juhi rolli muutust võib samastada kirjandusest leitud mõtteviisi muutusega. Intervjuudes vähem mainimist leidis omanikutunde tekitamine, mida võib samuti kõrvutada teooriast mõtteviisi muutusega ning usalduse ja kontrolli tasakaal, mida võib kõrvutada teooriast autonoomia ja kontrolli tasakaaluga. Ei sobi kõigile, töötajate karjäärikäsimused ja rakendamine võtab aega on väljakutsed, mis leidsid ära mainimist nii teoorias kui ka intervjuudes. Lisas D on välja toodud teemaplokkide kaupa teooria ja empiirilise osa võrdlus.

Saadud tulemuste põhjal tehtud järeldused ning soovitused isejuhtivate organisatsioonide praktikate edukaks rakendamiseks Eesti ettevõtetes, on aga käsitletud järgmises alapeatükis.

### **2.3. Järeldused ja soovitused**

Läbiviidud intervjuudele ja varasematele uuringutele tuginedes võib teha järgmised järeldused:

- Eestis leidub isejuhtivate organisatsioonide praktikate rakendajaid.
- Isejuhtimise praktikate rakendamine on positiivselt mõjutanud töötajate rahulolu, kaasatust ja motivatsiooni.
- Töötajad on küll rohkem pühendunud, kuid siiski võib tekkida vastupanu muutustele, eriti vanemate või hierarhilisemate juhtimisstiilidega töötajate seas.
- Isejuhtimist rakendades seisavad ettevõtted silmitsi pidevate muudatustega, nagu vajadus muuta organisatsiooni kultuuri, juhtimisstiili ja struktuuri.

- Isejuhtimise rakendamine nõuab juhtidelt rolli muutmist traditsioonilisest autoriteetsest juhust mentoriks ja toetajaks. See jällegi tekitab vajaduse ümber mõtestada organisatsioonis kasutatavad juhtimispraktikad ja -protsessid.
- Edukad isejuhtimise rakendamised organisatsioonides on näidanud, et isejuhtimist on võimalik kohandada vastavalt ettevõtte spetsiifikale ja töötajate vajadustele.
- Paindlikkus isejuhtimise rakendamisel ja võime kohandada protsesse vastavalt tagasisidele on olulised edutegurid.
- Tehnoloogia mängib olulist rolli isejuhtivate praktikate toetamisel, võimaldades paremat kommunikatsiooni, informatsiooni jagamist ja tööprotsesside haldamist.
- Isejuhtimise edukas rakendamine nõuab strateegilist lähenemist ja pikaajalist kavandamist ning organisatsioonid peavad olema valmis investeerima aega ja ressursse muutuste juurutamiseks ja personali koolitamiseks.

Antud magistr töö uurimuse raames läbi viidud intervjuude lõpetava küsimusena palus autor intervjuueeritaval oma kogemuse baasil tuua välja üks soovitus organisatsioonidele, kes isejuhtimise praktiseerimisega alustavad. Kõige enam soovitati **alustada samm-sammult**. Selleks soovitati alustada näiteks mingist projektist või mõne tiimi tasemelt, et ei püütaks muuta korraga tervet organisatsiooni. Kui väike osa organisatsioonist on ilusti tasakaalus tööle hakanud, siis laiendada isejuhtimist suuremale osale organisatsioonis. Samm-sammult alustades on võimalik hoiduda, et ei oleks liiga suur amps ja isejuhtimise praktikate rakendamine võiks ebaõnnestuda. Samuti soovitati kohe mitte hakata rakendama mingisuguseid raskeid raamistikke nagu holakraatia, sest holakraatia reeglite rägastik võib inimesed ära hirmutada.

Lisaks soovitati, et isejuhtimise praktikaid rakendama hakates peavad olema kindel **struktuur ja reeglid** kokku lepitud. Tuleb leppida kokku, kuidas seda tehakse, et oleks reeglid ja süsteem. Näiteks kiire tagasisidestamine aitab hoida tiimi fookuses. Hästi tähtis on, et struktuuri ja reegleid toetaks avatud keskkond, kus töötajad saavad oma muresid jagada ja ka juhid saavad oma vajadusi jagada:

*„Mõttele välja mingi struktuur, kuidas sa saad seda või mingi formaat, kuidas sa saad neid toetada ja samal ajal ise ka ikkagi informatsiooni saada. Hästi avatud keskkond, et saavad need väiksemad grupid oma muresid jagada ja juhid saavad ka oma vajadusi jagada.“*

(Intervjuu 6)

Kolmes intervjuus toodi soovitusena **kohane ja kohandu** mõtteviisi, mis tähendab, et nagnunii midagi ei lähe nii nagu planeeritud, kuid see ei ole ebaõnnestumine, vaid õppekoht. Kui isejuhtimist praktiseerides satub teele mingi takistus, siis mitte võtta seda kui ületamatut barjääri, vaid kui osa rajast selleks, et jõuda heade tulemusteni. Sellel liidril, kes on otsustanud organisatsioonis isejuhtimise praktikaid rakendada, peab olema julgust hüpata pea ees tundmatusse.

Isejuhtimise praktikate edukas rakendamine sõltub väga palju ka organisatsioonis töötavatest inimestest, see on ikkagi **inimestes endas kinni**. Isejuhtimist praktiseeriv liider peaks vaatama väga hoolega, kes need inimesed seal organisatsioonis on, kui palju nad on isejuhtivad, kas nad on selleks päriselt valmis, kas nad tahavad sellega kaasa tulla, kas nad tahavad vastutada. Sama rõhutavad Lee ja Green (2022) oma uurimuses, et organisatsioonid peavad veenduma, kas neil on õige profiil töötajatest, kes suudavad hakkama saada isejuhtimise tingimustes. Kui inimesed on kaasatud ja nad tõesti südamest tahavad parimat, siis ei pea kartma ja terve organisatsioon toetab seda muudatust.

Kahes intervjuus toodi soovitusena kaasata kohe alguses **koots** (ingl *coach*) **või mentor**, sest teadmised pluss kogemus on see, mis tagab edu. Keegi isejuhtimise praktikate rakendamises kogunud võiks olla kõrval, kes aitab sellest läbi käia.

Isejuhtimise praktikate rakendamisel on ka väga palju **kannatlikkust** vaja:

*„Püsi rahulikult, võta aega, ära kiirusta. Oleks ju lihtne küll otsustada, endal on mingi otsust peas, aga sa ei saa nii teha, sellepärast et siis sellega võtad ära selle julguse inimestel midagi öelda ja mõelda. Sa pead ära ootama selle inimese arvamuse, ta peab sellega nõus olema, see peab tema seest tulema.“* (Intervjuu 9)

Isejuhtimise praktikate rakendamisega alustamisel peab olema **kindel kokkulepe, miks seda teha tahetakse**, mis see organisatsiooni jaoks tähendab ja millisel juhul on see edukas. Organisatsioonid hakkavad tihti kasutama juhtimisprogramme, mis on populaarsed või tunduvad innovaatilised, kuid nad ei arvesta sellega, et mis sobis ühele organisatsioonile, ei pruugi sobida teisele (Lee, 2021). Kokkuleppe juurde peab käima ka pidev olukorra kinnistamine, miks isejuhtimise praktikate rakendamine hea on:

*„Kuna maailmas seda survet on palju, miks mitte nii teha, siis läbi oma edulugude, läbi mingisuguste võidukäikude või läbi mõnusate praktikate või uute leiutiste, kasvõi töökorralduses tehtud leiutistega, siis kogu aeg nagu rääkida, miks see hea on.“* (Intervjuu 10)

Alljärgnevalt tuuakse välja soovitusel, kuidas isejuhtimise rakendamisega esile kerkivaid väljakutseid lahendada:

1. Omanikutunde puudumine töötajates võib olla suureks väljakutseks, kuid selle transformeerimine eduteguriks on võimalik, kui organisatsioon loob keskkonna, kus iga töötaja tunneb, et tema panus on oluline. Seda saab saavutada luues selgeid sidemeid töötajate töö ja organisatsiooni eesmärkide vahel ning tunnustades ja premeerides initsiatiivi ja saavutusi. Lisaks võib kaaluda võimalusi töötajatele osaluse või aktsiate pakkumiseks, et tõsta nende motivatsiooni ja pühendumust ettevõtte edule. Töötajate aktiivne kaasamine otsustusprotsessidesse ja regulaarne tagasiside võimaldavad neil tunda end organisatsiooni tuleviku oluliste mõjutajatena.
2. Isejuhtimise põhimõtted ei pruugi sobida kõigile töötajatele. Selle muutmiseks on võtmetähtsusega leida õiged inimesed, kes on valmis ja võimelised töötama suurema autonoomiaga. Värbamisprotsessis tuleks rõhutada iseseisvust, vastutustundlikkust ja enesejuhtimisoskust. Samuti on oluline pakkuda olemasolevatele töötajatele koolitusi ja toetust, et aidata neil kohaneda muutuva töökeskkonnaga. Selgitada tuleks ka isejuhtimise eeliseid, et töötajad mõistaksid, kuidas see juhtimisstiil võib parandada nende töökogemust ja tööelu kvaliteeti.
3. Isejuhtimises võivad traditsioonilised karjääriredelid puududa, mis võib mõjuda demotiveerivalt. Selle ületamiseks tuleks luua alternatiivseid arengu- ja edutamisevõimalusi, nagu projektijuhtimine, mentorlusprogrammid või spetsialiseerumine. Töötajatele tuleks selgitada, kuidas nad saavad oma karjääri arendada ja millised on nende võimalused panustada organisatsiooni kasvu. Samuti on oluline luua paindlikud ja individuaalselt kohandatavad arenguplaanid, mis toetavad töötajate pikaajalisi karjäärieesmärke ja isiklikku kasvu.
4. Muudatuste juhtimine on alati väljakutse. Eduka muudatuste juhtimise võtmeteguriks on avatud kommunikatsioon, selge visioon ja töötajate kaasamine muudatusprotsessi. On oluline tagada, et kõik mõistavad muudatuste eesmärgi ja kasu ning tunnevad end osana ühisest pingutusest. Selgitades muudatuste positiivseid aspekte ja nende mõju igapäevatoole, saab suurendada töötajate toetust ja vähendada vastuseisu. Juhtkond peab pakkuma meeskondadele piisavat tuge, et muudatus edukalt ellu viia.

5. Isejuhtivas organisatsioonis muutub traditsiooniline juhi roll oluliselt. Üldse tuleb kogu organisatsioonis tähelepanu pöörata rollide selguse loomisele. Juhtide koolitamine uutes oskustes, nagu toetav juhtimine, konfliktide lahendamine ja meeskondade arendamine, on hädavajalik. Juhte tuleb pidevalt toetada ja motiveerida, et töötajad näeksid, et juhid päriselt usuvad isejuhtimise rakendamise vajalikusse. Samuti tuleks töötajatele selgitada juhi uut rolli ja selle tähtsust üldises töökultuuris, et nad mõistaksid juhtide muutunud rolli ja suhtumist.
6. Usalduse loomine töötajate ja juhtkonna vahel, samal ajal säilitades teatud taseme kontrolli, on isejuhtimise juures kriitiline. Selle tasakaalu saavutamine nõuab läbipaistvat suhtlust ja selgete ootuste seadmist. Regulaarsed tagasiside tsüklid ja avatud uste poliitika võivad samuti aidata suurendada usaldust. Töötajatele tuleks pakkuda ka võimalust oma ideid ja muresid avatult jagada, mis aitab kaasa avatud ja usaldusväärsele töökultuurile.
7. Isejuhtimise rakendamine on aeganõudev protsess. Edu saavutamiseks on oluline seada realistlikud ajaraamid ja juhtida töötajate ootusi. Järkjärguline lähenemine, väikeste võitude tähistamine ja pidev töötajate kaasamine aitavad hoida motivatsiooni kõrgel kogu üleminekuperioodi vältel. Organisatsioon peaks olema valmis pikaajaliseks pühendumuseks ja olema avatud tagasisidele ning kohandustele teel isejuhtimise poole. Töötajatele peab andma aega isejuhtimise praktikate õppimiseks ja praktiseerimiseks ilma koheselt olulisel määral paranenud tulemusi ootamata ja kritiseerimata.
8. Väljastpoolt tulev surve võib põhjustada vastuseisu muudatustele. Selle leevendamiseks peaks organisatsioon suhtlema aktiivselt huvigruppidega, selgitama muudatuste eeliseid ja näitama varajasi edusamme. Avalikustamis- ja suhtlusstrateegiad aitavad kujundada positiivset arvamust ja saavutada laiemat toetust. Täiendavalt võiks korraldada seminare ja töötubasid, et harida avalikkust ja sidusrühmi, kuidas isejuhtimine võib positiivselt mõjutada nii töötajaid kui ka üldist ärikultuuri. Tähtis on edulugude ja positiivsete kogemuste jagamine.
9. Nõukogude Liidu pärand võib mõjutada suhtumist isejuhtimisse. Sellest ülesaamiseks on oluline teadlikkuse tõstmine, näitamaks kaasaegse juhtimise eeliseid. Samuti võib aidata rõhutada väärtusi nagu innovatsiooni soodustamine, isiklik vastutus ja meeskonnatöö. Kultuurimuutuse soodustamiseks võib

korraldada koolitusi ja arendusprogramme, mis aitavad vanemate põlvkondade töötajatel ümber hinnata oma hoiakuid ja kohaneda uute tööviisidega.

10. Kui tajutakse, et Eesti ühiskond ei ole isejuhtimiseks valmis, tuleks keskenduda haridusele ja teadlikkuse tõstmisele. Ühiskondlikud arutelud, edulood ja pilootprojektid võivad aidata muuta suhtumist ja näidata isejuhtimise võimalikke eeliseid laiemalt. Koostöö haridusasutuste ja teiste organisatsioonidega võib samuti aidata levitada teadlikkust ja valmistada ühiskonda ette isejuhtimisele üleminekuks.

Käesoleva magistritöö praktiline väärtus seisneb isejuhtivate organisatsioonide praktikate edutegurite ja väljakutsete tuvastamises Eesti ettevõtetes, mis tõstab üldist teadlikkust isejuhtimisest Eestis ja annab stiimuli tegutsemiseks nendele ettevõtetele, kus juhid otsivad võimalusi vastutuskoores jagamiseks.

### **Kokkuvõte**

Magistritöös uuriti isejuhtivate organisatsioonide praktikate rakendamist Eesti ettevõtetes, lähtudes Frederic Laloux' raamatust "Reinventing Organizations" (eesti keeles "Organisatsioonide uuendamine"). Raamat kirjeldab juhtimisparadigmade evolutsiooni, mis viib meid korilaste kampadest isejuhtivate organisatsioonideni, kus hierarhia on minimaalne ning töötajate autonoomia ja vastutus on maksimaalne. Magistritöö eesmärk oli välja selgitada, millised on peamised edutegurid ja väljakutsed isejuhtivate organisatsioonide praktikate rakendamisel Eesti ettevõtetes. Töö põhines põhjalikel teoreetilistel uurimustel ja poolstruktureeritud intervjuude käigus kogutud andmetel, mille kaudu toodi välja Eesti ettevõtete kogemused isejuhtimise rakendamisel.

Magistritöö teoreetilises osas tutvustati erinevate autorite poolt formuleeritud isejuhtiva organisatsiooni definitsioone, elemente, edutegureid ja väljakutseid. Frederic Laloux' raamatu põhjal illustreeriti erinevate juhtimisparadigmade evolutsiooni läbi aegade, kusjuures iga juhtimisparadigma on esitatud eri värvi kujul. Varasematele uuringutele tuginedes kirjeldati isejuhtivat organisatsiooni kui lameda organisatsiooni struktuuriga otsustus- ja vastutusvalmidusega organisatsioon, mis läbi kollektiivse intelligentsuse ja iseorganiseeruvate tööühikute on orienteeritud ülesannete täitmisele. Rollidel põhinev organisatsiooni struktuur, jagatud vastutus ja otsustusõigus, terviklikkus, toetav organisatsioonikultuur, läbipaistev kommunikatsioon, ühine eesmärk, töötajate võimestamine, kollektiivne intelligentsus, enesejuhtimine, aga ka mitmeastmeline konfliktide

lahendamise praktika olid peamised isejuhtiva organisatsiooni elemendid, mis kirjandusest leiti.

Isejuhtiva organisatsiooni eduteguritena olid kirjanduses enim mainitud läbipaistvus, selge visioon ja suund, väärtused, reeglid, usk usaldusse kontrolli asemel, usk isiklikku vastutusse, tõhus ja täpne kommunikatsioon, oskus anda ja saada tagasisidet, motiveeritud ja kvalifitseeritud töötajad, tippjuhtkond usub isejuhtimisse, tugivõrgustik, kogukonnatunne, organisatsioon pühendunud oma töötajatele. Väljakutseteks aga, et ei sobi kõigile, mõtteviisi muutus, vastutuse võtmine, killustatud töö, rakendamine võtab aega, konfliktide ja kriiside lahendamine, sisseelamine võtab aega, töötajate kasvuküsimused, töötajate tasustamine, autonoomia ja kontrolli tasakaal. Kuigi tõdeti, et isejuhtimine pakub mitmeid eeliseid, nagu suurenenud töötajate rahulolu ja organisatsiooni kohanemisvõime, kaasnevad sellega ka olulised juhtimisalased väljakutsed. Toodi välja, et edu saavutamiseks peavad organisatsioonid olema valmis põhjalikult läbi mõtlema ja kohandama oma juhtimispraktikaid, toetama töötajaid üleminekuperioodil ja tagama efektiivse kommunikatsiooni kogu organisatsioonis.

Magistritöö empiirilises osas viidi läbi kvalitatiivne uuring, et välja selgitada peamised edutegurid ja väljakutsed isejuhtimise rakendamisel Eesti ettevõtetes. Uuringu tarbeks andmete kogumise viisiks olid poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuude küsimused koostati lähtudes töö eesmärgist ja Laloux' mudelit iseloomustavatest elementidest. Valim moodustati Eesti ettevõtetest, mis esindavad erinevaid tööstusharusid ja on erineva suurusega, tagades seeläbi uurimistulemuste laiahaardelisuse. Kokku intervjuueeriti 12 erinevat juhti üheksast ettevõttest. Tänu mitmekesisele ja esinduslikule valimile olid uuringu tulemused usaldusväärsed ja aitavad teha edasisi järeldusi isejuhtivate organisatsioonide kohta Eesti kontekstis.

Magistritöös võrreldi edutegurite ja väljakutsete mainimisi varasemates uuringutes ja käesoleva magistritöö raames läbi viidud intervjuudes. Võrdluses ilmnes, et enim mainitud eduteguriteks nimetati intervjuude käigus sarnaselt teooriaga läbipaistvust, ühist suunda, eesmärkide selgust, ühiseid väärtuseid, töötajate arengu toetamist, pidevat vastastikust tagasiside, juhtkonna toetust, usalduslikku ja toetavat keskkonda, töötaja julgust võtta vastutus, kaasavat juhtimist ning protsesside ja süsteemide tähtsust. Intervjuudes vähem mainitud edutegurid, mis kirjandusest ka välja tulid, olid eesmärkide joondatus missiooni ja visiooniga ning koostöö ja kogukonnatunne. Väljakutsetest kõige populaarsem oli

muudatuste juhtimine, mida kirjanduses isejuhtimise juures niipalju ei kajastatud. Juhi rolli muutust võib samastada kirjandusest leitud mõtteviisi muutusega.

Magistritöös tehti järeldusi ja pakuti praktilisi soovitusi ettevõtetele, kes soovivad oma juhtimispraktikaid uuendada ja organisatsioonis isejuhtimise elemente rakendada. Järeldustena toodi välja, et isejuhtimise praktikate rakendamine on küll positiivselt mõjutanud töötajate rahulolu, kaasatust ja motivatsiooni, kuid siiski võib tekkida vastupanu muutustele, eriti vanemate või hierarhilisemate juhtimisstiilidega töötajate seas. Isejuhtimise rakendamine nõuab juhtidelt rolli muutmist traditsioonilisest autoriteetsest juhust mentoriks ja toetajaks, mis toob endaga kaasa muudatused organisatsioonikultuuris, juhtimispraktikates ja protsessides. Isejuhtimise rakendamisel ei tohiks unustada tehnoloogia olulisust ning peab arvestama, et see võtab aega ja ressursse muutuste juurutamiseks ja personali koolitamiseks. Soovitus oli alustada samm-sammult, kokku leppida kindel struktuur ja reeglid, lähtuda kohane ja kohandu mõtteviisist, veenduda, et organisatsioonis töötavad inimesed on selleks valmis, kaasata kohe alguses koots või mentor, varuda kannatust ja teha kindel kokkulepe, miks seda teha tahetakse.

Viimasena toodi magistritöös välja soovitusel, kuidas isejuhtimise rakendamisel esile kerkivad väljakutsed lahendada. Omanikutunde tekitamiseks tuleks luua keskkond, kus iga töötaja tunneb, et tema panus on oluline või ka võimalusel pakkuda töötajatele osalust või aksiaid. Organisatsiooni tuleks värvata enesejuhtimise oskusega inimesi, et ära hoida olukord, kus isejuhtimine ei sobi töötajale. Olemasolevatele töötajatele tuleks pakkuda koolitust ja toetust, et uue juhtimisviisiga oleks kergem kohaneda. Karjääriredeli puudumise kompenseerimiseks tuleks luua alternatiivseid arengu- ja edutamise võimalusi, mis toetavad töötajate pikaajalisi karjäärieesmärke ja isiklikku kasvu. Muudatuste edukaks juhtimiseks tuleks töötajaid kaasata, selgitada muudatuste positiivseid aspekte ja nende mõju igapäevatoole. Juhte tuleks toetada nende uues rollis läbi koolituste ja motiveerimise ning selgitades töötajatele juhi muutunud rolli. Usalduse ja kontrolli tasakaaluks oleks vaja läbipaistvat suhtlust ja regulaarseid tagasiside tsükleid. Isejuhtimise rakendamisel tuleks seada realistlikud ajaraamid, juhtida töötajate ootusi ja tähistada väikeseid võite, et ei tekiks tunnet, et see võtab liiga kaua aega. Väljastpoolt tuleva surve vastu aitaks avalikult edusammudest rääkimine ning avalikkuse ja sidusrühmade harimine. Nõukogude Liidu pärandi mõjutusi aitaks ületada teadlikkuse tõstmine läbi koolituste ja arenguprogrammide.

Ühiskondlikud arutelud, edulood ja pilootprojektid aitaksid muuta Eesti ühiskonnas valitsevat suhtumist isejuhtimisse.

Magistritöö avas isejuhtivate organisatsioonide temaatikat ja peegeldas isejuhtimist rakendanud ettevõtete kogemusi. Magistritöö edasiarenduseks võiks uurida miks isejuhtimist vedava liidri lahkudes ettevõtte läheb tihti tagasi vana juhtimispraktika juurde. Varasemalt on tehtud uuringuid peamiselt töötajate vaatevinklist, kuid oleks huvitav uurida ka, mida annab isejuhtimine juhile. Lisaks võiks välja töötada ankeedi või küsimustiku, mille põhjal saab hinnata, kas organisatsioon on isejuhtiv. Käesoleva töö jaoks ettevõtteid otsides oleks sellest suur abi olnud.

**Viidatud allikad**

1. Abbajay, M. (2018). What to Do When You Have a Bad Boss. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2018/09/what-to-do-when-you-have-a-bad-boss>
2. Ackermann, M., Schell, S., & Kopp, S. (2021). How Mercedes-Benz addresses digital transformation using Holacracy. *Article in Journal of Organizational Change Management*, 34(7), 1285–1299. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2020-0395>
3. Audrin, B., Borzillo, S., & Raub, S. (2023). When the hierarchy folds: how employees may react. *Journal of Business Strategy*. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2022-0221>
4. Barriball, K. L., & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 19, 328–335.
5. Batool, A. A. G., Liqaa, M. H., & Khitam, D. H. (2018). Self-Management and its Relation to Organizational Excellence. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.7), 47–50. Salvestatud [https://www.researchgate.net/publication/329590594\\_Self-Management\\_and\\_its\\_Relation\\_to\\_Organizational\\_Excellence\\_1BATOOL\\_ABD\\_AL\\_L\\_GHALI\\_2LIQAA\\_MIRI\\_HABEEB\\_3KHITAM\\_DEKHN\\_HAMZAH](https://www.researchgate.net/publication/329590594_Self-Management_and_its_Relation_to_Organizational_Excellence_1BATOOL_ABD_AL_L_GHALI_2LIQAA_MIRI_HABEEB_3KHITAM_DEKHN_HAMZAH)
6. Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy Hype. Salvestatud <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>
7. Bhandari, R., & Colomo-Palacios, R. (2019). Holacracy in Software Development Teams: A Multivocal Literature Review. *Proceedings - 2019 19th International Conference on Computational Science and Its Applications, ICCSA 2019*, 140–145. <https://doi.org/10.1109/ICCSA.2019.00013>
8. Bondarouk, T., Bos-Nehles, A., Renkema, M., Meijerink, J., & De Leede, J. (2018). The Concept of Self-managing Teams: History and Taxonomy. *Organisational Roadmap Towards Teal Organisations* (Kd 19, lk 13–27). Bingley: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120180000019002>
9. Cohen, S. G., & Ledford, G. E. (1994). The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment. *Human Relations*, 47(1), 13–43. Salvestatud <https://doi.org/10.1177/001872679404700102>
10. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/258093>

11. *Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2021*. Salvestatud <https://eas.ee/wp-content/uploads/2022/04/eesti-juhtimisvaldkonna-uuring-2021.pdf>
12. Efron, L. (2014). The Secret To Self-Management And Organizational Success. *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/louisefron/2014/08/29/the-secret-to-self-management-and-organizational-success/?sh=68c6e58c3e16>
13. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & Simone de Colle. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.
14. Gallup. (2023). *State of the Global Workplace 2023 Report*.
15. Gelles D. (2015). *At Zappos, Pushing Shoes and a Vision*. Salvestatud 02.02.2023 <https://www.nytimes.com/2015/07/19/business/at-zappos-selling-shoes-and-a-vision.html>
16. Gill, L. (2019, oktoober 16). *Three Myths about Self-managing Organisations, Debunked*. Salvestatud 24.01.2023 <https://medium.com/culturati/three-myths-and-misconceptions-about-self-managing-organisations-2f23c298c79b>
17. Gino, F., & Staats, B. (2014). *The Morning Star Company: Self-Management at Work*. Boston, MA. Salvestatud [www.hbsp.harvard.edu/educators](http://www.hbsp.harvard.edu/educators).
18. Golden, B., Pandey, A., & O'Rourke, J. Zappos: An experiment in holacracy (3. jaanuar 2017). The Eugene D. Fanning Center for Business Communication, Mendoza College of Business, University of Notre Dame. <https://doi.org/10.4135/9781526489968>
19. Groth, A. (2020). *Zappos has quietly backed away from holacracy*. Salvestatud 22.04.2024 <https://qz.com/work/1776841/zappos-has-quietly-backed-away-from-holacracy>
20. Hales, C. (1999). Leading horses to water? The impact of decentralization on managerial behaviour. *Journal of Management Studies*, 36(6), 831–851. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00160>
21. Hamel, G., & Zanini, M. (2020). *Humanocracy : creating organizations as amazing as the people inside them*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
22. Hamel, Gary. (2011). First, Let's Fire All the Managers. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>
23. Jõgi, H. (2020). *20 küsimust - kui võimestav juht ma olen*. Salvestatud 25.12.2023 <https://personalidisain.ee/blogi/20-kusimust-kui-voimestav-juht-ma-olen/>

24. Keating, C. B., & Katina, P. F. (2016). Complex system governance development: a first generation methodology. *International Journal of System of Systems Engineering*, 7(1–3), 43–74. <https://doi.org/10.1504/IJSSE.2016.076127>
25. Krasulja, N., Radojević, I., & Janjušić, D. (2016). Holacracy - the new management system. *International Scientific Conference The Priority Directions of National Economy Development*, 187–196.
26. Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*. Brussels: Nelson Parker.
27. Laloux, F. (2016). *Reinventing organizations*. Millis: Nelson Parker Publishing.
28. Langfred, C. W., & Rockmann, K. W. (2016). The Push and Pull of Autonomy: The Tension Between Individual Autonomy and Organizational Control in Knowledge Work. *Group and Organization Management*, 41(5), 629–657. <https://doi.org/10.1177/1059601116668971>
29. Lee, J. (2021). *Do Self-Managed Teams Work? Why We Don't Know Yet*. Salvestatud 14.04.2024 <https://www.linkedin.com/pulse/do-self-managed-teams-work-why-we-dont-know-yet-jae-eun-lee/>
30. Lee, M. Y. (2019). *Self-managing organizations: exploring the dynamics and consequences of radically decentralizing authority*. Harvard Business School.
31. Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
32. Lee, M. Y., & Green, P. (2022). *Is flat for everyone? Investigating who thrives and who struggles in decentralized structures*. *SSRN Electronic Journal*. Elsevier BV. <https://doi.org/10.2139/SSRN.4077075>
33. Liebert, F. (2020). Holacracy as a new approach to new product development in it industry – case study. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, z. 145(145), 279–296. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2020.145.21>
34. Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>
35. Martela, F., & Kostamo, T. (2017). Adaptive self-organizing: The necessity of intrinsic motivation and self-determination. A. Eskola (Toim), *Navigating through*

- changing times - Knowledge work in complex environments*. New York: Routledge.  
Salvestatud <https://www.researchgate.net/publication/322256060>
36. Meer-Kooistra, van der J., & Scapens, R. W. (2008). The governance of lateral relations between and within organisations. *Management Accounting Research*, 19(4), 365–384. <https://doi.org/10.1016/J.MAR.2008.08.001>
37. Moe, N. B., Šmite, D., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2021). Finding the sweet spot for organizational control and team autonomy in large-scale agile software development. *Empirical Software Engineering*, 26(5). <https://doi.org/10.1007/s10664-021-09967-3>
38. Mosamim, P., & Ningrum, S. (2020). Holacracy and Hierarchy Concepts: Which One is More Effective in an Organizational Leadership and Management System? *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(12), 257–271. <https://doi.org/10.47405/MJSSH.V5I12.600>
39. Olev, A., & Alumäe, T. (2022). Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service. *Baltic J. Modern Computing*, 10(3), 409–421. <https://doi.org/10.22364/bjmc.2022.10.3.14>
40. OpenAI. (2024). *ChatGPT*. Salvestatud 20.04.2024 <https://chat.openai.com/>
41. Patune, K., & Kase, K. (2013, veebruar 13). *Alustuseks vallandage kõik juhid!* Salvestatud 19.04.2024 <https://visionest.institute/2013/02/13/alustuseks-vallandage-koik-juhid/>
42. Pisarska, A. M., & Iwko, J. (2021). The aspects of corporate social responsibility in the job candidates' recruitment and selection processes in a teal organization. *Sustainability (Switzerland)*, 13(23). <https://doi.org/10.3390/su132313175>
43. Raav, I. (2022). *Juhtimise jalajälg : miks peaks juhtimine olema ajutine*. Tallinn: JES Kirjastus.
44. Roberts, G. What Is Self Management? How Self Managed Teams Operate Without Hierarchy | Outseta. Available at: <https://www.outseta.com/posts/what-is-self-management-how-self-managed-teams-operate-without-hierarchy>
45. Robertson, B. (2018, september 21). *Beyond Bosses: What Makes a Self-Managing Organization Work?* Salvestatud 24.01.2023 <https://blog.holacracy.org/beyond-bosses-what-makes-a-self-managing-organization-work-94297ce40fbf>

46. Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*.
47. Roosjen, M. (2017). *How to Reward in Self-Managed Teams*. Salvestatud 07.04.2024 <https://www.linkedin.com/pulse/how-rate-reward-self-managed-teams-maja-roosjen/>
48. Schell, S., & Bischof, N. (2022). Change the way of working. Ways into self-organization with the use of Holacracy: An empirical investigation. *European Management Review*, 19(1), 123–137. <https://doi.org/10.1111/EMRE.12457>
49. Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting: An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System. *Human Relations*, 4(1), 3–38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
50. Turco, C. (2016). *The Conversational Firm: Rethinking Bureaucracy in the Age of Social Media*. New York: Columbia University Press.
51. Vaccaro, I. G. (2010). *Management Innovation: Studies on the Role of Internal Change Agents*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam. Salvestatud [www.b-ent.nl](http://www.b-ent.nl)
52. Velinov, E., Vassilev, V., & Denisov, I. (2018). Holacracy and Obliquity: contingency management approaches in organizing companies. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 330–335. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.32](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.32)

**Lisad****Lisa A.** Teoreetilistest allikatest tulenevad teemaplokid ja intervjuu küsimused

<b>Teemaplokid</b>	<b>Intervjuu küsimused</b>
Taustaküsimus	1. Mil määral olete kokku puutunud isejuhtimise praktikate, mudelitega?
Eesmärk	2. Kuidas on teie organisatsioonis eesmärgid erinevatel tasanditel määratud? Kui palju on igal rollil õigus lähtuda oma eesmärgist oma igapäevastes tegevustes? Kuidas eesmäärke saavutatakse? (Tooge mõni näide)
Terviklikkus	3. Kuidas toetab teie organisatsioon töötajaid tooma oma terviklikku isiksust töökeskkonda? Kui palju ta saab olla tema ise? (Tooge mõni näide) 4. Kuidas tegeleb teie organisatsioon konfliktide ja stressiga, toetades samal ajal töötajate terviklikkust ja joondatust seatud eesmärkide suhtes? (Tooge mõni näide)
Isejuhtimine	5. Mil määral on töötajatel võimalus osaleda otsustusprotsessides ja võtta vastutust? Kuidas see saavutatakse? (Tooge mõni näide) 6. Kuidas on isejuhtimine mõjutanud teie organisatsiooni tulemuslikkust, innovatsiooni, töötajate rahulolu? Millist kasu ja väärtust see toob ettevõttele? (Tooge mõni näide)
Edutegurid	7. Millised tingimused toetavad isejuhtimist teie ettevõttes? (Tooge mõni näide)
Väljakutsed	8. Millised on need väljakutsed, mida olete märganud, mis takistavad isejuhtimise praktiseerimist? (Tooge mõni näide)
Lõpetav küsimus	9. Oma kogemuse baasil, mis oleks see üks soovitus organisatsioonidele, kes isejuhtimise praktiseerimisega alustavad?

Allikas: autori koostatud kasutades küsimuste formuleerimisel ChatGPT (OpenAI, 2024) abi

**Lisa B.** Intervjuude kuupäevad, kestvused ja transkriptsioonide pikkused

<b>Intervjuu nr</b>	<b>Intervjuu kuupäev</b>	<b>Intervjuu kestvus (min)</b>	<b>Transkriptsiooni pikkus (lk)</b>
Intervjuu 1	11.01.2024	61	14
Intervjuu 2	15.01.2024	37	8
Intervjuu 3	16.01.2024	60	13
Intervjuu 4	18.01.2024	73	17
Intervjuu 5	19.01.2024	72	19
Intervjuu 6	25.01.2024	35	8
Intervjuu 7	29.01.2024	68	14
Intervjuu 8	30.01.2024	53	11
Intervjuu 9	01.02.2024	42	13
Intervjuu 10	05.02.2024	53	12
Intervjuu 11	06.02.2024	34	9
Intervjuu 12	15.02.2024	58	13

Allikas: autori koostatud



Teemaplokid ja koodid	Koodide mainimised intervjuudes												Kokku	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<b>Isejuhtimine</b>														
<b>Edutegurid</b>														
<b>Juhtkonna toetus</b>	*			*	*	*	*	*	*	*		*		<b>9</b>
<b>Usalduslik ja toetav keskkond</b>	*	*	*	*	*	*			*	*	*			<b>9</b>
<b>Töötaja julgus võtta vastutus</b>	*		*	*	*	*	*			*	*	*		<b>9</b>
<b>Kaasav juhtimine</b>	*	*	*	*	*			*	*	*				<b>8</b>
<b>Protsessid ja süsteemid</b>	*		*	*		*	*	*	*					<b>7</b>
Intuiitiivne lähenemine isejuhtimisele	*		*	*			*							4
Koolitused isejuhtimise kohta		*		*		*				*				4
Määramatuse aktsepteerimine	*					*						*		3
<b>Väljakutsed</b>														
<b>Muudatuste juhtimine</b>	*		*	*		*	*			*		*		<b>7</b>
<b>Juhi rolli muutus</b>			*	*	*	*	*	*						<b>6</b>
Usalduse ja kontrolli tasakaal		*	*			*	*		*					5
Rakendamine võtab aega	*			*				*	*					4

<b>Välismõjud</b>														
<b>Edutegurid</b>														
Valmisolek olemas	*									*				2
<b>Väljakutsed</b>														
Väljastpoolt tulev surve	*	*					*			*				4
Nõukogude Liidu mõjutused	*			*										2
Eesti ühiskond ei ole valmis		*		*										2

Allikas: autori koostatud

**Lisa D.** Teemaplokkide kaupa teooria ja empiirilise osa võrdlus

Empiirika	Teooria
<b>Eesmärk</b>	
<b>Edutegurid</b>	
<b>Läbipaistvus</b>	Läbipaistvus
<b>Ühine suund ja eesmärkide hierarhia</b>	Selge visioon ja suund
<b>Eesmärkide selgus</b>	Selge visioon ja suund
Eesmärkide joondatus missiooni ja visiooniga	Selge visioon ja suund
<b>Väljakutsed</b>	
Omanikutunde tekitamine	Mõtteviisi muutus
<b>Terviklikkus</b>	
<b>Edutegurid</b>	
<b>Ühised väärtused</b>	Väärtused
<b>Väärtuspõhine värbamine</b>	
<b>Konfliktide ja stressiga tegelemine</b>	
<b>Tervikliku isiksuse toetamine</b>	
<b>Töötajate arengu toetamine</b>	Motiveeritud ja kvalifitseeritud töötajad
<b>Võrdsus</b>	
<b>Pidev vastastikune tagasiside</b>	Oskus anda ja saada tagasisidet
Vigade tegemise soodustamine	
Koostöö ja kogukonnatunne	Kogukonnatunne
Töötaja küpsus ja vabadusiha	
<b>Väljakutsed</b>	
Ei sobi kõigile	Ei sobi kõigile
Karjääriarengu piirangud	Töötajate kasvuküsimused

Empiirika	Teooria
<b>Isejuhtimine</b>	
<b>Edu tegurid</b>	
<b>Juhtkonna toetus</b>	Tippjuhtkond usub isejuhtimisse
<b>Usalduslik ja toetav keskkond</b>	Tugivõrgustik
<b>Töötaja julgus võtta vastutus</b>	Usk isiklikku vastutusse
<b>Kaasav juhtimine</b>	Organisatsioon pühendunud oma töötajatele
<b>Protsessid ja süsteemid</b>	Reeglid
Intuiitiivne lähenemine isejuhtimisele	
Koolitused isejuhtimise kohta	
Määramatuse aktsepteerimine	
<b>Väljakutsed</b>	
<b>Muudatuste juhtimine</b>	
<b>Juhi rolli muutus</b>	Mõtteviisi muutus
Usalduse ja kontrolli tasakaal	Autonoomia ja kontrolli tasakaal
Rakendamine võtab aega	Rakendamine võtab aega

<b>Välismõjud</b>	
<b>Edu tegurid</b>	
Valmisolek olemas	
<b>Väljakutsed</b>	
Väljastpoolt tulev surve	
Nõukogude Liidu mõjutused	
Eesti ühiskond ei ole valmis	

Allikas: autori koostatud

## Summary

### PRACTICES OF SELF-MANAGED ORGANISATIONS IN ESTONIAN COMPANIES: SUCCESS FACTORS AND CHALLENGES

Kristel Tammel

The Master's thesis examined the implementation of self-managed organisations in Estonian companies, based on Frederic Laloux's book "Reinventing Organizations". The aim of the thesis was to identify the main success factors and challenges in implementing the practices of self-managed organisations in Estonian companies. The thesis was based on in-depth theoretical research and data collected through semi-structured interviews. In total, 12 different managers from nine companies were interviewed.

In the theoretical part of the thesis, the definitions, elements, success factors and challenges of self-managed organisations formulated by different authors were introduced. Role-based organisational structure, shared responsibility and decision-making, integrity, supportive organisational culture, transparent communication, shared purpose, empowerment of employees, collective intelligence, self-management, as well as multi-level conflict resolution practices were the main elements of a self-managing organisation found in the literature.

The success factors of a self-managed organisation most often mentioned in the literature were transparency, clear vision and direction, values, rules, belief in trust rather than control, belief in personal responsibility, effective and accurate communication, ability to give and receive feedback, motivated and skilled employees, top management belief in self-management, support network, sense of community, organisation committed to its employees. Challenges, however, are not a one-size-fits-all approach, change of mindset, taking responsibility, fragmented work, implementation takes time, conflict and crisis resolution, settling in takes time, staff growth issues, staff remuneration, balance of autonomy and control.

The comparison of previous studies and in the interviews conducted for this Master's thesis showed that the most frequently mentioned success factors in the interviews were transparency, common direction, clarity of objectives, shared values, support for staff development, continuous peer feedback, management support, a trusting and supportive environment, employee empowerment, inclusive leadership and the importance of processes

and systems. Of the challenges, change management was the most popular, and was not mentioned as much in the literature on self-management.

The thesis drew conclusions and offered practical recommendations for companies wishing to innovate their management practices and implement elements of self-management in their organisation. It concluded that while the implementation of self-management practices has had a positive impact on employee satisfaction, engagement and motivation, there may be resistance to change, especially among older or more hierarchical management styles. The implementation of self-management requires managers to change their role from traditional authoritative leader to mentor and supporter, leading to changes in organisational culture, management practices and processes. It must be recognised that it will take time and resources to introduce change and train staff.

The thesis opened up the topic of self-managed organisations and reflected the experiences of Estonian companies that have implemented self-management. A further development of the thesis could be to explore why, when a self-managing leader leaves, the company often goes back to old management practices. Previous research has mainly been conducted from an employee perspective, but it would be interesting to explore what self-management brings to the leader. In addition, a questionnaire or questionnaire could be developed to assess whether an organisation is self-managing.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kristel Tammel, annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Isejuhtivate organisatsioonide praktikad Eesti ettevõtetes: edutegurid ja väljakutsed“, mille juhendaja on juhtimise nooremteadur Veiko Valkiainen, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

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

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

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

*Kristel Tammel*  
21.05.2024