

**TARTU ÜLIKOOL**

**FILOSOOFIATEADUSKOND**

**Germaani, romaani ja slaavi filoloogia instituut**

**KATKENDI TÕLGE FRIEDRICH GLASLI, TRUDE KALCHERI, HANNES  
PIBERI RAAMATUST „PROFESSIONELLE PROZESSBERATUNG“ JA  
TÕLKE ANALÜÜS**

**Magistritöö**

**Katre Kelder**

**Juhendaja: Terje Loogus, PhD**

**Tartu**

**2013**

## Sisukord

1. Sissejuhatus .....	3
2. Funktsionaalsed tõlketeooriad.....	4
2.1 Hea tõlke kriteeriumid tõlkebüroodes .....	4
2.2 Katharina Reißi ja Hans J. Vermeeri skoposteooria.....	5
2.3 Lähte- ja sihtteksti vahelised suhted.....	7
2.4 Kommunikatsiooni funktsioonid ja tekstitüübid .....	8
2.5 Tõlkestrateegiad .....	9
2.6 Teksti analüüs enne tõlkima asumist.....	10
3. Majanduskeelest.....	13
3.1 Majanduskeele roll .....	13
3.2 Eesti majanduskeel kui suhteliselt noor oskuskeel.....	13
3.3 Uno Mereste majandustekstide tõlkimisest.....	14
4. Ülevaade tõlgitavast teosest ja tõlkeprotsessist.....	16
5. Kommentaarid tõlkele .....	19
5.1 Tõlgitava teose pealkiri .....	19
5.2 Raskused tõlgitavale tekstile vaste leidmisega.....	20
5.3 Valik erinevate vastete vahel, sõnaraamatus pakutust erineva vaste kasutamine, teabe redutseerimine .....	31
5.4 Raskesti arusaadav lähtetekst .....	41
5.5 Tõlgitavas teoses esinevad ingliskeelsed tsitaatsõnad.....	47
5.6 Teose tõlkimisel lisatud joonealused märkused .....	49
5.7 Kokkuvõtte tõlkeprobleemidest .....	50
6. Sihttekst.....	51
7. Kokkuvõte .....	107
Kasutatud kirjandus ja allikad .....	108
Summary .....	111
Lisa 1. Lähtetekst .....	112

## 1. Sissejuhatus

Käesoleva magistritöö teemaks on katkendi tõlkimine Friedrich Glasli, Trude Kalcheri ja Hannes Piberi väljaantud raamatust „Professionelle Prozessberatung“ ja tõlkeanalüüs. Magistritöö autor valis tõlkimiseks selle majandus- ja juhtimisalase teose, sest on ka ise majandusharidusega ning muudatused organisatsioonides, millele tõlgitav teos keskendub, on tänapäeval aktuaalne teema. Tõlkimist nõustas eriala eksperdina Tiit Urva, kes on Jõgevamaa Arendus- ja Ettevõtluskeskuse juhatuse liige.

Magistritöö teoreetilises osas otsis magistritöö autor vastust küsimusele: milline on hea tõlge? Selleks vaatles magistritöö autor funktsionaalseid tõlketeoriasid, keskendudes Katharina Reißi ja Hans J. Vermeeri skoposteooriale ning Christiane Nordi käsitlusele. Teoreetilise peatüki kirjutamisel oli põhiprobleemiks refereeritavate autorite poolt kasutatud tõlkealase terminoloogia tõlkimine eesti keelde.

Magistritöö teises peatükis vaatleb magistritöö autor kirjanduse põhjal eesti majanduskeelt ja selle tõlkeprobleeme. Võib öelda, et eesti majanduskeel on suhteliselt noor ning mõjutatud inglise keelest. Majanduskeele peatükile järgneb ülevaade tõlgitavast teosest, mis on koostatud Christiane Nordi analüüsimudeli järgi.

Tõlkes esinevad probleemid on ära toodud magistritöö viiendas peatükis, tõlke kommentaarides, mis on liigitatud probleemi iseloomu järgi: raskused tõlgitavale tekstile või terminile vaste leidmisega, valik mitme vaste vahel ja sõnaraamatus antust erineva vaste kasutamine ning raskesti arusaadav lähtetekst. Eraldi on kommenteeritud tõlgitava teose pealkirja, ingliskeelseid tsitaatsõnu ja joonealuseid märkusi. Sihttekst on ära toodud magistritöö kuuendas peatükis, lähtetekst on antud lisas.

## 2. Funktsionaalsed tõlketeooriad

### 2.1 Hea tõlke kriteeriumid tõlkebüroodes

Milline on hea tõlge? Sellele küsimusele vastuse leidmiseks uuris magistritöö autor erinevate tõlkebüroode kvaliteedikriteeriume ning funktsionaalseid tõlketeooriaid. Erinevate tõlkebüroode kvaliteedikriteeriumid on üsna sarnased, osati peegeldub nendes ka asjaolu, et tõlge peab vastama kliendi eesmärgile (Luisa Tõlkebüroo 2012). Avatar tõlkebüroo aga on juba oma kriteeriumides sätestanud, et tõlge peab olema ladus (ei saa aru, et on tõlge) ja lokaliseeritud. Järgneb kahe eelnimetatud tõlkebüroo kvaliteedikriteeriumide loetelu koos kommentaariga.

Avatar tõlkebüroo: tõlke kvaliteedi kriteeriumideks on teksti mõtte edasiandmine ja sisuline täpsus, teksti loogilisus, teksti ladusus (ei saa aru, et on tõlge), lokaliseerimine, teksti stiil (keelepuhtus ja korrektsus), õige register, grammatiline korrektsus (vastavus keelenormidele), terminoloogiline korrektsus, õigeaegsus (Rand 2011). Kui võrrelda neid kriteeriume Katharina Reißi ja Hans J. Vermeeri üldise tõlketeooriaga, millest tuleb juttu edaspidi, siis võib öelda, et teksti mõtte edasiandmine ja sisuline täpsus vastab Reißi ja Vermeeri teooria viiendale punktile, mis ütleb, et tõlge peab olema lähtetekstiga koherentne (seostatud). Teksti loogilisus aga vastab Reißi ja Vermeeri teooria neljandale punktile, mis ütleb, et tõlge peab olema iseendaga koherentne (seostatud). Samas teksti ladusus ja lokaliseerimine on iseloomulikud juba konkreetsele tõlkestrateegiale ja eesmärgile. Reißi ja Vermeeri järgi on tõlge sõltuv oma eesmärgist ning teksti ladusus ja lokaliseerimine ei pruugi just alati olla tõlke eesmärgiks.

Luisa tõlkebüroo: kvaliteetne tõlge on originaali mõtet adekvaatselt edasiandev, grammatiliselt, stilistiliselt, semantiliselt normikohane ja ühtlane, terminoloogiliselt korrektne ja ühtlane, kliendi ootustele vastav (Luisa Tõlkebüroo 2012). Ka Luisa tõlkebüroo peab oluliseks originaali mõtte adekvaatset edasiandmist, mida Reiß ja Vermeer on nimetanud tõlke koherentsuseks lähtetekstiga. Luisa tõlkebüroo defineerib head tõlget kui kliendi ootustele vastavat. See on midagi, mida ei saa otseselt määratleda, ütlevad nad ise. Siin võib juba tõmmata paralleeli Reißi ja Vermeeri üldise tõlketeooria esimese punkti, tõlke funktsionaalsusega ja eesmärgipärasusega, mille järgi seda teooriat nimetatakse skoposteooriaks.

## 2.2 Katharina Reiß ja Hans J. Vermeeri skoposteooria

Katharina Reiß ja Hans J. Vermeer formuleerisid oma üldises tõlketeoorias, et tõlge peab vastama eesmärgile. Kokkuvõetuna väljendub ülalnimetatud teooria kuues alljärgnevas punktis.

1. „Tõlge sõltub oma eesmärgist“ (Reiß, Vermeer 1991, 119)<sup>1</sup>.

Eesmärk (kr. k. *skopos*) on tõlke tähtsaim aspekt. Teo eesmärk on olulisem kui teo tegemise viis: eesmärk määrab, kas ja kuidas tegutsetakse. Antud tõlke-eesmärgi saavutamine on olulisem, kui et tõlge teostatakse teatud viisil (ibid., 100). Tõlke eesmärgiks võib olla nii tõlke funktsioonist kinnipidamine kui ka konkreetse tõlkestrateegia järgimine.

Dizdar väidab, et professionaalse tõlkija eelduseks on tunda neid tegureid, mis viivad sihtkultuuris optimaalselt funktsioneeriva sihttekstini (Dizdar 2006, 105). Konkreetse tõlkestrateegia valik sõltub tõlke eesmärgist. Tõlkija peab tundma lähtekultuuri ja sihtkultuuri ning sellega eesmärgist lähtuvalt arvestama. Tõlkija vabadus põhineb mitte suval, vaid eesmärgist lähtuval teadvustatud otsusel (ibid., 105).

„Teadvustamine, et „tekst ei ole kõikide juhtude ja kõikide lugejate jaoks üks ja seesama“ ja „ka teksti vastuvõtja muutub teksti loojaks“ on tõlkija jaoks tee vabaduse ja loomingulisuse juurde. See vaatenurk asendab keele kitsamas mõttes kultuuriga laiemas mõttes; lähteteksti ja selle autori autoriteetsuse eesmärgipärasusega; kindlaksmääratud tõlkestrateegiad võimaluste paljususega ja võimalusega erinevusteks.“ (ibid, 107)

Skoposteooria annab mõista, et ühte ja sedasama teksti võib lähtuvalt eesmärgist tõlkida väga erinevalt. Oluline on silmas pidada kultuurilisi erinevusi lähteteksti ja sihtteksti auditooriumite vahel. Käesolevas magistritöös tõlgitud teksti puhul olid lähtetekst ja sihttekst sama eesmärgiga, eesmärgi muutumist ei toimunud.

2. „Tõlge on infopakkumine sihtkultuuris ja selle keeles infopakkumise kohta lähtekultuuris ja selle keeles“ (Reiß, Vermeer 1991, 119).

Tõlget peetakse kaheetapiliseks kommunikatsiooniprotsessiks: esiteks võtab tõlkija vastu lähteteksti ning siis formuleerib selle ümber sihttekstiks (ibid., 41). On olemas ka teine käsitlusviis, nimelt et tõlge on „informatsioon“ lähteteksti kohta, mis on antud

---

<sup>1</sup> Siin ja edaspidi magistritöö autori tõlge

mõnes teises keeles kui lähtetekst (ibid., 46). Täpsemalt võiks öelda: tõlge on kirjeldatav kui „infopakkumine“ „infopakkumise“ kohta (ibid., 67). Tõlge „simuleerib“ lähteteksti. Tekst Z on teise teksti A tõlge niivõrd, kuivõrd see on „simuleeriv“ infopakkumine Z vastava infopakkumise A kohta (ibid., 80).

3. „Tõlge on infopakkumine, mis on üheselt ümberpööratav“ (ibid., 119).

Tõlge on infopakkumine Z, mis teataval viisil väljendab infopakkumist A. Tõlge peab olema üldiselt arusaadav ning isegi teatavates vastuvõetavates piirides ümberpööratav, kuid mitte üheselt ümberpööratav (ibid., 89). Tõlge peaks olema lähtetekstile nii lähedane, kui seda lubab tõlke eesmärk. Seda võib nimetada „imitatsiooniks“ – etteantud eeskuju järeleaimamine mõnes teises keele- ja kultuurikoodis (ibid., 90). Sellise läheduse äärmuslik vorm on Schleiermacheri poolt mainitud „võõrapärastav“ tõlge (ibid., 92). Ümberpööratavuse seisukohalt võib vaadelda kolme erinevat tõkeliiki: ümberpööratav tõlge (sellist tõlget nimetatakse ka „töötluseks“ või „parafraasiks“), ainult osaliselt ümberpööratav tõlge (sellist tõlget nimetatakse ka „vabaks tõlkeks“), imiteeriv tõlge (ibid., 93).

4. „Tõlge peab olema iseendaga koherentne (seostatud)“ (ibid., 119).

Tõlge on arusaadav, kui vastuvõtjad saavad seda tõlget interpreteerida kui iseendaga piisavalt koherentset ning piisavalt koherentset vastuvõtja olukorraga (ibid., 109). Koherentsus ei ole millegagi nõusolek, vaid pigem seisund „usun, et olen aru saanud“ või „see on vastuvõtja jaoks tõlgendatav“. Tekstiosasid, näiteks sõnu või lauseid, tõlgendatakse koguteksti mõtte seisukohalt; teksti mõte on aga jällegi osadest konstrueeritav. Tõlgendajat huvitab teksti integreeritavus omaenese tegelikkusesse. (ibid., 110)

Käesolevas magistritöös oli samuti oluline saavutada tõlke koherentsus iseendaga ehk loogilisus ja seostatus. Siin oli väljakutseks tõlgitava teksti teises peatükis toodud filosoofiline arutelu terviku tajumisest, mis sisaldas mitmeid raskesti mõistetavaid filosoofilisi kontseptsioone. Lähemalt on nendest juttu viiendas peatükis, kus käsitletakse käesoleva tõlkega seotud probleeme.

5. „Tõlge peab olema lähtetekstiga koherentne (seostatud)“ (ibid., 119).

Tõlkes peab lisaks juba mainitud koherentsusele vastuvõtja jaoks esinema ka koherentsus tõlke ja lähteteksti vahel. See koherentsus sõltub asjaolust, kuidas tõlkija lähteteksti mõistab ning milline on tõlke eesmärk. (ibid., 114) Lojaalsusreegli kohaselt püüdleb tõlge lähteteksti koherentse edasiandmise poole. See reegel tähendab, et omavahel koherentsed peavad olema (1) teksti koostaja poolt lähteteksti kodeeritud sõnum, mille tõlkija vastu võtab, (2) tõlkija kui selle sõnumi vastuvõtja poolt tõlgendatud sõnum, (3) vastuvõtvas rollis oleva tõlkija ja samas ka teksti tootvas rollis oleva tõlkija poolt sihtvastuvõtjatele kodeeritud sõnum. Esmalt peab tõlge tekstina olema iseendaga koherentne (arusaadav), alles arusaadava tõlke osas saab uurida, kas see on koherentne lähtetekstiga. (ibid., 114) Teksti kui infopakkumise teooria selgitab, et eesmärgi vahetus ei riku lojaalsusreeglit, vaid on selle ülene. Oluline pole sama eesmärki edasi kanda, vaid nüüd tuleb teksti kohta luua infopakkumine uues olukorras, muutunud eesmärgiga. (ibid., 115)

6. Eelnevate viie punkti kohta käib kokkuvõtlik kuues punkt: „Esitatud reeglid on antud järjekorras hierarhiliselt järjestatud“ (ibid., 119).

Skoposteooriat käsitleb ka Christiane Nord. Tekstil on teksti saatja, initsiaatori, tellija poolt taotletav funktsioon ehk eesmärk. Teksti looja peab looma tingimused, et tekst seda funktsiooni ehk eesmärki täidaks (Nord 1995, 9). Ideaalse kommunikatsiooni puhul vastab (teksti vastuvõtjale toimiv) tekstifunktsioon (saatjapoolsele) taotlusele (Nord 1993, 11).

### **2.3 Lähte- ja sihtteksti vahelised suhted**

Käsitletud teooriates mainitud lähte- ja sihtteksti vahelised suhted puudutavad lisaks koherentsusele ka adekvaatsust, ekvivalentsi ja lojaalsust. Tõlge on adekvaatne, kui see vastab eesmärgile (Reiß, Vermeer 1991, 139). Ekvivalents on adekvaatsuse erijuht lähte- ja sihtteksti funktsioonisamasuse puhul (ibid., 140). Näiteks kui tehniline erialatekst, mis on lähtekultuuris suunatud erialaspetsialistidele, tõlgitakse samuti spetsialistide jaoks, siis võib eeldada ekvivalentsi lähte- ja sihtteksti vahel. Sihtkultuuris peab tekst omama sama kommunikatiivset väärtust, täitma sedasama kommunikatsioonifunktsiooni erialaspetsialistide hulgas. (ibid., 137) Sellise juhtumiga on tegu ka käesoleva magistr töö raames tõlgitud teksti puhul.

Kas tõlke ja algteksti funktsioonid peavad olema samad? Tõlkimisel tuleb ette teksti funktsiooni muutumist. (Nord 1993, 12) Selleks võib olla erinevaid võimalusi: kõik lähteteksti funktsioonid on sihttekstis täidetud samas sõnastuses; tõlkeülesanne nõuab sihttekstilt lisafunktsioone või samu funktsioone teises tähtsuse järjekorras. Sel juhul tuleb lähteteksti niimoodi muuta, ümber töötada, et sihttekst soovitud funktsiooni täidaks. Tõlke lojaalsus on funktsioonide samasus lähte- ja sihtteksti vahel niivõrd, kui seda võimaldab kultuuride erinevus. (Nord 1993, 19) Käesolevas magistritöös tõlgitud teksti puhul funktsiooni muutumist ei toimunud.

## 2.4 Kommunikatsiooni funktsioonid ja tekstitüübid

Kommunikatsiooni funktsioonid ja tekstitüübid iseloomustavad teksti/tõlke eesmärki. Kommunikatsiooni neli alusfunktsiooni on referentsiaalne ehk keelevälise maailma objektide ja nähtuste vahendamine (*Darstellung*), ekspressiivne ehk teksti edastaja suhte vahendamine maailma objektidesse ja nähtustesse (*Ausdruck*), operatiivne ehk vastuvõtjale mõju avaldamine (*Apell*) ja faatiline ehk kontakti loomine, hoidmine ja lõpetamine (*phatische*). Nendel on ka alamfunktsioonid. (Nord 1993, 10) Tekstitüüpide klassifikatsioon on seotud domineeriva tekstifunktsiooniga. Tekstitüüpe võib jaotada informatiivseks, ekspressiivseks ja operatiivseks. Tõlke puhul võib siis öelda, et ekvivalentsisuhe toimib erinevatel tasanditel. (Reiß, Vermeer 1991, 157)

Tabel 1. Erinevad tõlke-eesmärgid ja tekstitüübid (Reiß, Vermeer 1991, 206).

Kodeerimis- tasandid		Informatiivne	Ekspressiivne	Operatiivne
	Sisu (+kunstipärasus) + veenvus			X
	Sisu + kunstipärasus		X	(X)
	Sisu	X	X	X

Teatud tekstifunktsioonide kogumid esinevad nii sageli, et vastavad tekstid on muutunud konventsionaalseteks ja moodustavad tekstiliike (Nord 1995, 79). Tekstifunktsioon on enamikus tõlkealastes tekstianalüüsides keskne tegur, isegi kui ei ole võimalik üheselt teha vahet tekstiliigi, tekstifunktsiooni ja tekstitüübi vahel (ibid., 79). On vaja mõista konkreetse teksti funktsioonide hierarhiat ja sellele vastavalt tõlkida (Nord 1993, 16). Skoposteooria nõuab tõlkelt skoposadekvaatsust ehk funktsioonile vastavust.



Käesoleva magistritöö raames tõlgitav teos on referentsiaalse ehk keelevälise maailma objektide ja nähtuste vahendamisele keskendunud funktsiooniga ning informatiivse eesmärgiga.

## 2.5 Tõlkestrateegiad

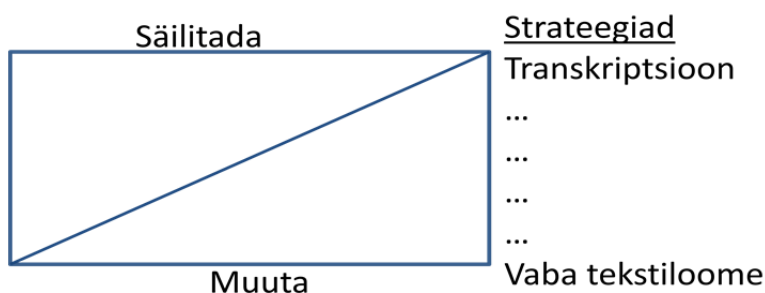
Tõlke dominant on eesmärk ehk funktsioon. Eesmärkide mitmekesisusest tuleneb võimalike tõlkestrateegiate mitmekesisus. (Reiß, Vermeer 1991, 134) Tõlkija peab leidma vastavalt funktsioonile sobiva tõlkestrateegia. Kaks kõige olulisemat tõlkestrateegiat Nordi käsitluses on:

- dokumentaalne – lähtekeele kommunikatsiooniteo peegeldamine, dokumenteerimine sihtvastuvõtjale. Selle hulka kuuluvad interlineaarne tõlge, sõna-sõnaline tõlge, filoloogiline tõlge (filosoofilised, kirjanduslikud tekstid). (Nord 1995, 82) Seda tõlkestrateegiat võib vaadelda kui võõrapärastavat tõlget;
- instrumentaalne – uus sihtkeelne kommunikatsioonitegu, mis võtab eeskujuks lähtekeelse kommunikatsiooninstrumendi. Siia kuuluvad funktsioonikonstantne tõlge, funktsiooni muutev tõlge ja korrespondeeriv tõlge (poesia, kirjanduslikud tekstid). (ibid., 83) Seda tõlkestrateegiat võib vaadelda ka kui kodustavat tõlget. Siia alla kuulub ka nn kommunikatiivne tõlge, milles võetakse arvesse mitte ainult sihtkeele struktuuri reegleid ja norme, vaid ka sihtkultuuri konventsioone, selline tõlge on tänapäeval eelistatud (majandus, poliitika, teadus, nn tarbetekstid). (Reiß, Vermeer 1991, 135)

Me ei tõlgi teksti mitte kunagi ainult ühe strateegia järgi, vaid tõlkestrateegiad vahelduvad ja ühes tekstis võib ette tulla mõlema peamise tõlkestrateegia kasutamist. Nende kahe peamise strateegia alla kuuluvad tõlketüübid, mis erinevad üksteisest peamiselt tõlketruuduse või tõlkevabaduse poolest. Ei saa olla ekvivalentsi „orjaliku“ truuduse (interlineaarne tõlge, sõnasõnaline tõlge, filoloogiline tõlge) ja vabaduse „väärkasutamise“ (kohandamine, luuletõlge, töötlus) puhul. (Nord 1995, 25)

Vastavalt tõlkes säilitatavatele lähteteksti elementidele võimaldavad erinevad tõlketüübid end reastada skaalale, mille ühes otsas on äärmuslik truudus lähtetekstile ja teises äärmuslik vabadus lähteteksti suhtes. Transkriptsioon (100% lähteteksti samasus) ja vaba tekstiloomine (0% lähteteksti samasus) moodustavad selle skaala piirid. Nende

vahel asub ala, mille puhul vastavalt tõlke eesmärgile tuleb tõlkes alles hoida kvalitatiivselt ja kvantitatiivselt erinevaid lähteteksti karakteristikuid, mis vastab teksti „töötluste“ (*Bearbeitung*) erinevatele astmetele. (ibid., 33)



Joonis 1. Tõlkestrateegiad reastatult skaalale (Nord 1995, 33).

Võib ka öelda, et tõlkestrateegiad erinevad üksteisest selle poolest, millisel tasandil tõlkimine toimub – sõnad, sõnaühendid, laused, mõtteühikud.

„Kui tõlkida sõna-sõnalt, siis kannatab lause stiil, isegi lauseehitus, paljudel kordadel teksti mõistmine üleüldse. Mõttetruu tõlge nõuab lähtetekstiga võrreldes vormilisi muutusi. Eesmärgitruu tõlkimine nõuab semantiliselt oluliselt vabamat tekstiedastust.“  
(Reiß, Vermeer 1991, 35)

Käesoleva magistritöö raames on taotletud instrumentaalset tõlget, mis samas siiski säilitaks sihttekstile ka lähteteksti referentsiaalse funktsiooni.

## 2.6 Teksti analüüs enne tõlkima asumist

Enne tõlkima asumist on soovitatav viia läbi lähteteksti ja taotletava sihtteksti analüüsid. Analüüsimudeleid on mitmeid, siin on toodud mõned näited.

Katharina Reiß ja Hans J. Vermeer sõnastavad tõlke puhul järgnevad otsustusetapid (Reiß, Vermeer 1991, 102):

- 1) Tõlke eesmärgi kindlaksmääramine, hinnates sihtvastuvõtjat.
- 2) Tõlgitavasse teksti muudatuste sisseviimine toimub enne või pärast tõlkeprotsessi või selle ajal.
- 3) Eesmärgi realiseerimine. Lähtetekst tuleb tõlkida funktsionaalselt, vastavalt sihtvastuvõtja ootustele.

Punktid 1) ja 2) eeldavad sihtkultuuri tundmist, punkt 3) eeldab ka sihtkeele tundmist.

Christiane Nord toob välja järgnevad analüüsimudelid. Tema sõnul tuleneb tõlkestrateegia lähteteksti analüüsi ja tõlkeülesande võrdlusest (Nord 1993, 289). Tõlge peab olema funktsioonipärane ja lojaalne (ibid., 291).

Funktsioonile vastava ja lojaalse tõlke tegemine hõlmab järgnevaid etappe (ibid., 45):

- sihtolukorra analüüs – sihtkeelsed adressaadid, nende teadmised ja ootused – funktsiooniprofiili määratlemine sihttekstile;
- lähteteksti analüüs funktsioonelementide osas, mida sihtkultuuri alles hoida, mida ümber töötada;
- identifitseeritud elementide ülekandmine sihtkultuuri ja sõnastamine vastavalt sihtkultuuri normidele.

Christiane Nord pakub välja ka detailsema lähteteksti analüüsi, mis on tõlkijale abiks. Tekstianalüüsi ülesandeks on kindlaks teha, milliseid lähteteksti elemente võib alles hoida ja milliseid eesmärgi täitmiseks muuta tuleb ning millisel viisil neid muuta tuleb.

Lähteteksti analüüs jaguneb tekstiväliste tunnuste ja teksti sisu kohta käivateks küsimusteks. Tekstiväliste tunnuste kohta käivad järgnevad küsimused (Nord 1995, 41):

- kes vahendab (teksti tootja/saatja, *wer*),
- milleks (saatja taotlus, *wozu*),
- kellele (vastuvõtja, *wem*),
- millise kanali kaudu (kanal, *welches Medium*),
- kus (koht, *wo*),
- kuna (aeg, *wann*),
- miks (kommunikatsiooniajend, *warum*),
- millise funktsiooniga teksti (tekstifunktsioon, *welche Funktion*)?

Kui ei ole ette antud tekstiliigi nimetust, millega üks või teine tekstifunktsioon automaatselt seotud oleks, siis tuleb tekstifunktsioon otsustada tekstiväliste tegurite kogumi põhjal. Seetõttu analüüsitakse tekstifunktsiooni tekstivälistest teguritest viimasena, kui kõikide teiste tegurite kohta on juba võimalikult palju andmeid olemas. Siin on kesksel kohal saatja taotlus ja vastuvõtja ootus. (Nord 1995, 84) Alles lähteteksti funktsiooni kindlaksmääramine võimaldab otsustada, kas lähteteksti elemendid on

sobivad ka sihtteksti funktsiooni täitma. Sellise funktsioonimääratluse jaoks on lähteteksti ja selle elementide analüüs kindlasti vajalik. (ibid., 264) Teksti sisu analüüsitakse järgnevate küsimuste abil (ibid., 41):

- mille kohta see ütleb (teema, *worüber*),
- mida (sisu, *was*),
- mida mitte (eeldused, *was nicht*),
- millises järjekorras (teksti ülesehitus, *welche Reihenfolge*),
- milliseid mitteverbaalseid elemente kasutades (*welche nonverbalen Elemente*),
- milliste sõnadega (leksika, *welche Worte*),
- milliste lausetega (süntaks, *was für Sätzen*),
- millise tooniga (suprasegmentaalsed tunnused, *welcher Ton*),
- millise mõjuga (üldine tegur, *welche Wirkung*)?

Saluäär (2008, 2) väidab, et tõlkepõhine tekstianalüüs aitab tekstist aru saada ja seda õigesti interpreteerida. „Tõlkepõhine tekstianalüüs peab pakkuma usaldusväärset alust igale otsusele, mida tõlkija tõlkeprotsessi jooksul teeb.“ (ibid.) Tõlkepõhine tekstianalüüs tuleks läbi viia iga kord, kui tegemist on uue või uut liiki teksti tõlkimisega. Tegemist ei ole ainult tõlkeõpingutel kasutatava vahendiga, vaid see on kasulik ka kogunud tõlkijatele. Käesoleva magistritöö raames on tõlgitava teksti analüüs ära toodud magistritöö neljandas peatükis.

### **3. Majanduskeelest**

Kuna tõlgitav teos on majandusalane, siis vaatles magistritöö autor ka eesti majanduskeelt ja selle tõlkeprobleeme. Järgnev on ülevaade magistritöö autorile kättesaadavast kirjandusest eesti majanduskeele kohta.

#### **3.1 Majanduskeele roll**

Tänapäeva kirjakeeles võib eristada üldkeelt ja oskuskeelt. Üldkeel on kõige üldisemalt kasutatav keel. Oskuskeel on kitsama suunitlusega, mingi eriala spetsialistide poolt kasutatav keel. Üldkeele sõnad on vähem täpsed kui oskuskeele sõnad ehk terminid. Majanduskeel on üks oskuskeeltest, mis jaguneb vastavalt kitsamatele erialadele. Oma terminid on panganduse, turunduse, rahanduse, äriõiguse, raamatupidamise, tootmise, väliskaubanduse jne vallas. (Piirimees 2005, 5)

Suppi kohaselt on majanduskeele rolli ühiskonnas raske alahinnata (Suppi 2003, 8). Ettevõtetes toodetakse pidevalt nii kirjalikke kui suulisi tekste, mis on suunatud kas klientidele, koostööpartneritele või mõeldud asutusesiseseks kasutamiseks. Inimesed puutuvad ärivaldkonna tekstidega kokku väga sageli.

„Majanduskeelel on kokkupuutepunkte nii õiguskeele (lepingud, seadused ja määrused), infotehnoloogia keele (majandustarkvara, ka koduleheküljed), reklaamikeele (ettevõtete reklaamid), ajakirjanduskeele (majandusajakirjad, ärialased artiklid, kliendilehed), avalike kohtade keele (sildid ja tooteinfo kaubandus- ja teenindusasutustes) kui teaduse ja kõrghariduse keelega (majandusteadus, äriala tudengite õppekeel)“ (ibid., 9).

#### **3.2 Eesti majanduskeel kui suhteliselt noor oskuskeel**

Mereste järgi on majandusalane oskuskeel suhteliselt vähe range (Mereste 2000, 89). Selle põhjuseks on majandusteaduse kui noore ja areneva teaduse seisund.

Eesti majandus on teinud läbi suure muutuse, käsumajanduse vahetas 1990. aastate algul välja turumajandus ja sellega seoses hakkas Nõukogude ajal valitsenud vene keele roll kiiresti vähenema. Eesti majandus omandas väga kiiresti üha globaalsemad mõõtmed. (Suppi 2003, 10) Seni oli Eesti majandusterminoloogia arenenud väljaspool inglise keele mõjuruumi. Kuni 1940. aastani kujunes eesti keele majandussõnavara

peamiselt saksa, järgnevad 50 aastat vene keele mõjupiirkonnas. Seejärel toimus ümberorienteerumine venekeelse kirjanduse lugemiselt-tõlkimiselt ingliskeelse kirjanduse lugemisele-tõlkimisele. (Mereste 1992, tsiteeritud Piirimees 2005, 6)

Turumajandust kui eelnenust täiesti erinevat süsteemi asuti õppima võõrkeelset (enamasti ingliskeelset) erialakirjandust uurides, mindi õppima välismaa kõrgkoolidesse ja Eesti kõrgkoolidesse kutsuti külalisõppejõudusid. Majanduses on rahvusvahelise suhtlemise keeleks inglise keel. Selle ala teadus on samuti ingliskeelne. Alaga tegelevad inimesed saavad üksteisest aru ingliskeelseid termineid kasutades ja sageli on majandusterminite puhul tegemist lihtsalt toorlaenudega. (Suppi 2003, 10) See tendents avaldus ka käesolevas magistritöös tõlgitavas saksakeelses teoses, kus oli kasutatud hulganisti ingliskeelseid tsitaatsõnu.

### **3.3 Uno Mereste majandustekstide tõlkimisest**

Mereste (Mereste 2003, 9) toob välja kolm peamist tendentsi, mis iseloomustavad majanduse oskuskeele arengut. Esiteks on taas kasutusele tulnud suur hulk varem, enne Nõukogude okupatsiooni käibinud sõnu. Teiseks on paljude okupatsiooniaja marksistlikus tähenduses kasutatud sõnade esialgne mõistesisu taastunud. Kolmandaks on tulnud käibele suur hulk uusi sõnu, peaaugjalikult inglise keelest võetud laenudena.

Uno Mereste möönab, et valdav enamik uusi teaduslikke mõisteid luuakse väljaspool eesti keelt ning oskuskeele ja tõlkeprobleemid on omavahel tihedalt seotud (Mereste 2000, 96).

Näiteks toob Uno Mereste ära sünonüümia tarbetuse majanduskeeles. Alati on vaja selgusele jõuda, kas uue termini taga peitub uus mõiste või mitte. „See on terminoloogilise lähenemisviisi väga oluline erinevus, võrreldes näiteks ilukirjanduse tõlkimisega, kus seatakse eesmärgiks võimalikult kõigi originaalis leiduvate sünonüümide edasiandmist samasuguste sünonüümidega.“ (ibid., 97) Näiteks *rahvamajandus* ei peaks muutuma rahvusökonomikaks, rahvuslikuks ökonomikaks, natsionaalökonomikaks või natsionaalseks ökonomikaks. See nõuab aga aine põhjalikku tundmist. „[...] mida pealiskaudsema „ümberpanijaga“ on tegemist, seda suurem on tung pidada teises keeles kirjutavate autorite puhtalt keelelisi ja stiililisi väljendusnüansse sisulisteks, terminoloogiliselt tähtsateks erisusteks.“ (ibid., 98)

Mereste väidab aga, et teistes keeltes levinud sünonüümid võivad olla abiks terminite tuletamisel. „Kui mingi mõiste jaoks on millegipärast raske leida eesti keeles sobivat vastet, tuleb läbi vaadata kõik teises keeles (või ka teistest keeltes) samas mõistes kasutatavad terminid ja tuletada vaste sellest väljendist, mis annab eesti keeles kõige parema tuletise.“ (ibid., 97)

Uno Mereste juhhib tähelepanu vajadusele kasutada ära eesti keele võimalused:

“Eesti majanduskeel on arenenud meie päevil küllaltki rikkalikuks. Maailma tegelikus majanduses ega ka majandusteaduses ei ole midagi, mida me eesti keeles juba praegu väljendada ei suudaks või mille väljendamiseks vajalike uute sõnade tuletamine-moodustamine meile ületamatuid raskusi valmistaks. Siiski oleme ülimalt sageli kohmakad ja saamatud. Tükime väljenduma kas ülemäära võõrapäraselt, kopeerides liialt inglise-ameerika sõnastusmalle, või ebalevalt, olemata kindlad, kas see või teine “vana” eesti sõna turumajanduslike mõistete väljendamiseks ikka sobib”. (Mereste 1992, IV, tsiteeritud Sibul 2003, 16)

Peatüki kokkuvõtteks võib öelda, et majanduskeel on suhteliselt laialdaselt kasutatav oskuskeel. Eesti majanduskeel on samas suhteliselt noor ning üsna palju mõjutatud inglise keelest.

#### 4. Ülevaade tõlgitavast teosest ja tõlkeprotsessist

Käesoleva magistritöö teemaks on katkendi tõlkimine Friedrich Glasli, Trude Kalcheri ja Hannes Piberi poolt toimetatud raamatust „Professionelle Prozessberatung“ ja tõlkeanalüüs. Tõlgitava teose valis magistritöö autor lähtuvalt oma erialast (magistritöö autor on majandusharidusega ning organisatsiooniarengu ja muudatusprotsesside alal töötanud) ja isiklikust sümpaatiast autorite käsitusviisi suhtes. Raamat on ka laiemalt huvipakkuv, sest organisatsiooniareng on aktuaalne teema, samuti töötajate kaasamine sellesse protsessi, millele tõlgitav teos keskendub.

Lähtuvalt magistritöös nõutavast tõlgitavate lehekülgede arvust valis magistritöö autor tõlkimiseks kaks esimest peatükki. Nõutava lehekülgede arvu tõttu jäi tõlkimata raamatu sissejuhatus. Tõlkimist nõustas eriala eksperdina Tiit Urva, kes on Jõgevamaa Arendus- ja Ettevõtluskeskuse juhatuse liige. Üsna töö lõppfaasis selgus, et tõlgitavast teosest on olemas paralleelne käsikirjaline tõlge, mis oli valminud koostöös Tiit Urvaga ja mis ei ole veel trükitis ilmunud. Selle tõlkega sai magistritöö autor tutvuda ning oma tõlget võrrelda. Tõlked erinesid teineteisest nii terminoloogia poolest (näiteks: *õppeprotsess vs õpiprotsess, allsüsteem vs alasüsteem* jm) kui ka stiililt (teine tõlge oli sõnastuselt lähtetekstile lähedasem).

Järgnevalt püüab magistritöö autor analüüsida tõlgitavat teost vastavalt Christiane Nordi analüüsimudelile. Tõlgitav teos on kirjutatud autorite grupi poolt, kuhu kuulus üheksa inimest. Kolm nendest on tõlgitava teose toimetajad. Autoreid ühendab kuulumine organisatsiooniarengu nõustamisettevõttesse Trigon Entwicklungsberatung, mis on tegev Austrias, Saksamaal ja Šveitsis. Ettevõtte klientide hulka kuuluvad muuhulgas Deutsche Bank, Frankfurdi lennujaam, Austrian Airlines Group, Audi, BASF, Porsche, Siemens, KPMG, Lufthansa, SPAR, Viini lennujaam, Swiss Re, Zürichi linn jm. Autorid ise on enamikus pärit Austriast, välja arvatud üks, kes on pärit Saksamaalt. Autorid on erineva haridusliku taustaga, kuid kõik töötavad firmas Trigon Entwicklungsberatung praktiseerivate organisatsiooninõustajatena. Mitmed autoritest on tegevad õppejõududena kõrgkoolides.

Autorite eesmärk on tutvustada ettevõttes Trigon Entwicklungsberatung välja töötatud praktilikal põhinevaid organisatsiooniarengu kontseptsioone. Nii lähte- kui ka sihtteksti publikuks on eriala spetsialistid, kes antud valdkonnas töötavad – nii nõustajad kui ka



organisatsioonide juhid. Nende eeldatavaks ootuseks võiks olla saadud teabe rakendamine tööalaselt.

Raamatu esimene trükk on antud välja aastal 2005, teine, ümbertöötatud ja täiendatud trükk aastal 2008. Raamat on antud välja samaaegselt Saksamaal Stuttgartis ja Austrias Viinis. Teksti funktsioon on kindlasti referentsiaalne ehk objektide ja nähtuste vahendamisele keskenduv. Taotletud ei ole ekspressiivsust ehk kunstipärasust, operatiivsust ehk vastuvõtjale otsese mõju avaldamist ega faatilisust ehk kontakti loomist. Lähteteksti funktsioon tõlkes ei muutunud.

Tõlgitava teose teemaks on organisatsiooniareng. Tõlgitava teose autorid vaatlevad organisatsiooniarengut, st muudatuste läbiviimist organisatsiooni sees, ning käsitlevad seda seitsmest põhiprotsessist koosneva tegevusena. Need seitse põhiprotsessi on: diagnoosi protsessid, tuleviku kujundamise protsessid, psühhosotsiaalsed protsessid, õppeprotsessid kitsamas mõttes, teabeprotsessid, ellurakendamise protsessid ja muudatuse juhtimise protsessid. Kaks tõlgitud peatükki on raamatu ülesehituses sissejuhatava funktsiooniga. Esimene peatükk räägib organisatsiooniarengust üldiselt ning selle suundumustest tänapäeval. Teine peatükk võrdleb erinevate autorite poolt väljatöötatud organisatsioonimudeleid. Raamatu edasised peatükid keskenduvad seitsme organisatsiooniarengu põhiprotsessi detailsemale kirjeldusele.

Tõlgitava teose sõnavara sisaldab palju majandus- ja juhtimisterminoloogiat. On aru saada, et tõlgitava teose autorid on eeldanud, et publik seda terminoloogiat tunneb, kaasa arvatud mitmeid võõrsõnu ja lühendeid, neid ei ole tõlgitavas teoses lahti seletatud (magistritöö autor on pidanud lisama joonealuseid märkusi). Palju on kasutatud tsitaatsõnu inglise keelest. Lisaks on tõlgitava teose autorid kasutanud ka algupärast terminoloogiat, mis on omane just ettevõttes Trigon Entwicklungsberatung välja töötatud mudelitele ja kontseptsioonidele.

Tõlgitav teos on jagatud erinevate autorite poolt kirjutatud peatükkideks. Sellest hoolimata võib öelda, et sõnavara ja terminoloogia on üsna ühtlane. Tõlgitavas teoses on hulgaliselt illustreerivaid jooniseid ja tabeleid. Kokkuvõttes jätab tekst professionaalse mulje, mõjudes veenvana eelkõige just seetõttu, et edasi on antud praktikute kogemustel põhinevaid teadmisi.

Teost tõlkides on magistritöö autor taotlenud sisutäpsust, arusaadavust adreessaatidele, loetavust. Taotletud on informatiivset eesmärki ja stiili asjalikkust. Lähtunud on funktsionaalsest tõlketeooriast ja teksti referentsiaalsest funktsioonist.

Tõlkeprotsess oli mitmeetapiline. Esmalt koostas magistritöö autor toortõlke, mida siis edasi töötles, muutes tõlget funktsionaalsemaks. Suur abi oli inimestest, kes tõlget läbi lugesid, kommenteerisid ja oma ettepanekuid tegid. See aitas parandada kvaliteeti ja pakkus teemasid kommentaaride kirjutamiseks. Probleemiks osutus asjaolu, et ei olnud võimalik kasutada eesti keele filoloogi või toimetaja abi tõlke toimetamisel. Tõlkele kommentaaride kirjutamine andis suure panuse tõlke kvaliteedi tagamiseks. Kommentaaride kirjutamise jooksul tõlke terminoloogia ühtlustus ja paranes oluliselt. Kvaliteeti aitas tagada ka tõlkimist nõustav ekspert, kellega magistritöö autor sai läbi arutada kõige probleemsemad terminid, eelkõige just majandusterminid.

Magistritöö autor kasutas nii üldkeele kakskeelseid sõnastikke (saksa-eesti, saksa-inglise) kui ka üldkeele ükskeelseid sõnastikke. Samuti kasutas magistritöö autor majandussõnastikke (Gabler Wirtschaftslexikon, Majandusleksikon, Uus inglise-eesti majandussõnaraamat). Tõlgitava teksti vormindamisel lähtus magistritöö autor teksti lõikudeks jagamisel lähteteksti vormingust.

## 5. Kommentaarid tõlkele

Käesolevas kommentaaride peatükis on kommentaarid jagatud alapeatükkideks vastavalt probleemi iseloomule, mida magistritöö autor kommenteeris. Alateemadeks on: raskused tõlgitava teksti vastu leidmisega, valik mitme vastu vahel ja sõnaraamatus antust erineva vastu kasutamine ning raskesti arusaadav lähtetekst. Eraldi on kommenteeritud ka tõlgitava teose pealkirja, ingliskeelseid tsitaatsõnu ja joonealuseid märkusi. Probleemide liigitamine alateemade alla on meelevaldne, alati ei ole võimalik must-valgelt eristada, millise alateema alla probleem kuulub. Vastava probleemide kategooria alapeatüki alguses on probleemi olemust veidi täpsemalt selgitatud.

Kommentaaris on esmalt tabeli kujul toodud näite number, tõlgitav tekst, tõlge ja originaalteose leheküljenumber, kus tõlgitavat teksti võib leida. Sellele järgnevad kommentaar tõlkele ning näited. Kommentaarid on alapeatükis järjestatud vastavalt probleemide esinemise järjekorrale tõlgitavas teoses.

### 5.1 Tõlgitava teose pealkiri

1	Professionelle Prozessberatung	Professionaalne protsessinõustamine	pealkiri
---	--------------------------------	-------------------------------------	----------

Tõlgitav teos on mõeldud eelkõige oma ala spetsialistidele, professionaalidele, nõustajatele, ettevõtete ja asutuste juhtidele, kes organisatsioonides muudatusi läbi viivad. Seetõttu on jäetud samaks pealkirja peamiselt referentsiaalne, informeeriv funktsioon. Pealkirja ei ole peetud vajalikuks lisada muid funktsioone, mida eriala spetsialist sealt eeldatavasti ei otsi.

Sõna *die Beratung* vasteteks võivad olla ka *nõupidamine* ja *nõuanne*, kuid tõlgitava teose kontekstis on pigem peetud silmas *nõustamist* ehk *konsulteerimist* kui protsessi. Vastet *nõustamine* on eelistatud vastetele *konsulteerimine* või *konsultatsioon*, kuna see on eestipärane.

Magistritöö autoril tuli ka otsustada, kas kasutada vastet *protsessinõustamine* või *protsessnõustamine*. *Protsessnõustamise* puhul on tegemist nõustamise kui protsessiga, samas kui *protsessinõustamine* on nõustamine teatud protsessi, antud kontekstis muudatusprotsessi läbiviimiseks. Tõlgitavas teoses on tegemist mõlemaga, kuid

ülekaalus on siiski *protsessinõustamine*. *Protsessinõustamine* on ka terminina eesti keeles kasutusel. Seetõttu eelistas magistritöö autor kasutada vastet *protsessinõustamine*.

## 5.2 Raskused tõlgitavale tekstile vaste leidmisega

Käesoleva alateema alla liigitatud probleemide puhul oli magistritöö autoril raskusi vaste leidmisega tõlgitavale terminile või tekstile. Siin ei olnud tegemist valikuga mitme vaste vahel, mis antud terminile või tekstile sobiksid, vaid õige tähenduse leidmine üleüldse. Siia hulka kuuluvad näiteks sõnad *der Ansatz*, *die Entwicklung* ja *die Veränderung*, millel on eesti keeles mitu tähendust – milline neist võimalikest tähendustest on just tõlgitava teose kontekstis õige? Samuti kuuluvad siia tõlgitava teose autorite poolt kasutatud sõnad, millele on eesti keeles raske leida sobivat vastet, näiteks *die Betroffenen* ja *agogisch*. Kolmandaks kuuluvad siia sõnad, mis on erialaste terminitena nõuavad vasteks eestikeelset terminit, näiteks *das Kerngeschäft* ja *das Supra-System*.

2	der Ansatz	käsitlusviis	33,
		käsitlus	40, 66
		mudel	jm

Sõnal *der Ansatz* on väga palju tähendusi, seal hulgas: *jätk, kord, kiht, alge, kalduvus, kerge varjund, virve, hoog, hoovõtt, kalkulatsioon* (SE, 52). Internetiportaali [leo.org](http://leo.org) annab ingliskeelseteks vasteteks: *projection, preparation, appendage, approach, crust, departure, entry, lip, makeup, neck, nose, rudiment, scale, valuation* ning lisaks veel suure hulga erinevate alade spetsiifilisi termineid. Seetõttu oli sõnale *der Ansatz* sobiva vaste leidmine käesoleva tõlke puhul suur probleem. Samas tuli sõna *der Ansatz* ette üsna paljudel juhtudel. Esmalt kasutas magistritöö autor tõlkes vastet *lähenemine*, mille asemel ÕS soovib *käsitlusviis, vaatenurk*. Sellest tulenevalt kujunes lõplikuks vasteks *käsitlusviis*. Teise võimalusena oli algselt kasutatud ka vastet *suund*, mis samuti asendati vastega *käsitlusviis*, kuna sõna *suund* tähendus on laiem ja see ei sobi nii hästi konteksti kui *käsitlusviis*. Vastavalt vajadusele on magistritöö autor üksikutes kohtades kasutanud ka vastet *käsitlus*, kui tegemist on *käsitlemise* kui tegevusega, mitte selle viisiga. Samuti on ühes kohas kasutatud vastet *mudel*, sest vaste *käsitlusviis* tundus

selles konkreetse kontekstis liialt kohmakas ning juttu on just organisatsioonimudelitest. Järgnevad näited sõna *der Ansatz* tõlkimisest.

2.1	Bei der Einführung moderner Management- und Organisationsmodelle wurde mehr und mehr offensichtlich, dass der Ansatz des klassischen Reorganisierens nicht halten konnte, was er versprochen hatte.	Kaasaegsete juhtimis- ja organisatsioonimudelite rakendamisel sai üha ilmsemaks, et klassikaline reorganiseerimise käitlusviis ei suutnud tagada seda, mida oli lubanud.	33
2.2	Dies führte zur Suche nach wirksameren Änderungsansätzen.	Selle tulemusel hakati otsima toimivamaid käitlusviise organisatsiooni muutmiseks.	33
2.3	Die vier Ansätze für Organisationsveränderungen	Neli organisatsioonimuudatuste käitlusviisi	40
2.4	In den bisherigen Ausführungen sind immer wieder zwei Veränderungsansätze einander gegenüber gestellt geworden: Gutachterberatung und Prozessberatung.	Senistes mõttearendustes on ikka ja jälle teineteisele vastandatud kaht muudatuste käitlusviisi: ekspertnõustamist ja protsessinõustamist.	40
2.5	Glasl weist in seinem Vorwort zu French/Bell (1994) darauf hin, dass durch den „Klassiker French/Bell“ deutlich wird, dass der OE von Anfang an ein System-Denken zugrunde gelegen hat und nicht erst – wie Königswieser/Lutz (1990, S.208 ff) behaupten – durch ihren systemischen Beratungsansatz begründet wird.	Glasl viitab oma eessõnas French/Belli teoses (1994) sellele, kuidas „klassikute French/Belli“ abil saab selgeks, et süsteemimõtlemine on olnud algusest peale organisatsiooniarenduse aluseks ja see ei ole – nagu väidavad Königswieser/Lutz (1990, 208 jj) – loodud alles nende süsteemse nõustamise käitlusviisi tulemusena.	62
2.6	Im Ansatz von Rieckmann (1982) steht OSTO für Offenen, Sozio-Techno-Oekonomischen Systemansatz.	Rieckmanni (1982) käsitluses on OSTO lühend väljendist <i>Offener, Sozio-Techno-Oekonomischer Systemsansatz</i> ehk avatud sotsio-tehno-majanduslik süsteemimudel.	66

3	die Auffassung	käsitus, arusaam	33 jm
---	----------------	------------------	-------

Termini die Auffassung vasteks annab sõnaraamat *käsitus, arusaam, arvamus* (SE, 68). Neid vasteid magistr töö autor selle termini tõlkimisel ka kasutas. Samas tekkis magistr töö autoril probleem, mis vahe on *käsitlusel* ja *käsitusel*. (Termini *der Ansatz* puhul kasutas magistr töö autor vastet *käsitlus* või *käsitlusviis* – vt kommentaar 2). EKSS seletab: *käsitlus* – käsitlemine, teatud probleemi või ainega tegelemine; selle

tegevuse tulemus; *käsitus* – arusaam, mõistmine, taipamine, käsitlemine. Järgnevad näited termini *die Auffassung* tõlkimisest.

3.1	Folgt man der Goetheschen Auffassung, so ergeben sich einige interessante Einsichten:	Kui järgida Goethe käsitust, siis tulenevad sellest mõned huvitavad arusaamad:	57
3.2	Organisationsbilder sind meist tief verwurzelte Auffassungen, die organisationales Handeln bestimmen.	Organisatsioonipildid on enamasti sügavalt juurdunud arusaamad, mis määravad kindlaks organisatsiooni toimimise.	60

4	die Organisationsentwicklung OE	organisatsiooniareng	33 jm
---	------------------------------------	----------------------	----------

Sõnale *die Entwicklung* annab sõnaraamat vasteteks *arenemine, arendamine, areng* (ES, 249). Saksa keel ei tee vahet *arengul* ehk *arenemisel* ja *arendusel* ehk *arendamisel*. EKSS seletab järgnevalt: *arendama* – paremaks, täiuslikumaks, kvaliteetsemaks muutma, kõrgemale tasemele viima; *arenema* – kindla seosega tendentsiga muutuma, hrl progressina, tõusujoones, madalamalt kõrgemale, lihtsamalt keerukamale jne. Seega oli siin küsimuseks, kas sõna *die Entwicklung* näol on tegemist *arengu* või *arendusega*.

Tõlgitava teose puhul võib öelda, et organisatsioonid on need, mis *arenevad*, kuid organisatsioonide juhid on need, kes loovad eeldusi, mille tulemusena saab tekkida organisatsiooni areng. Esmalt eeldas magistritöö autor, et termini *die Organisationsentwicklung* all on mõeldud juhtide aktiivset tegevust, seega organisatsiooniarendust. Magistritöö autori seisukohta toetas tsitaat P. Rowlandsonilt, kes ütleb, et tegemist on „interventsioonistrateegiaga, mis kasutab grupiprotsesse ja keskendub organisatsioonikultuurile, et läbi viia planeeritud muudatusi“ (Rowlandson 1984, tsiteeritud Wikipedias). See viitab juhtide aktiivsele tegevusele ehk *arendusele*. Ka näiteks Mereste oma Majandusleksikonis räägib just organisatsiooni *arendusest* (Mereste II 2003, 48).

Magistritöö autori seisukohta muutis arutelu eksperdiga, kes pooldas termini *organisatsiooniareng* kasutamist. Põhjenduseks on asjaolu, et organisatsioone ei saa arendada, on ainult võimalik luua soodsad tingimused selleks, et toimuks *organisatsiooniareng*. Juhtide töö peaks olema teadlikult läbimõeldud tegevuste jada,

mis viib muutusele ehk arengule. *Organisatsiooniareng* on ka juhtide tegevuse tegelikuks eesmärgiks. Samas ei pruugi kõik arendustegevused viia arenguni.

Magistritöö autor on eelistanud vastet *areng* vastele *arenemine*, sest esimene on lühem. Magistritöö autor on otsustanud termini *organisatsiooniareng* esitada ühesõnalisena, mitte kahe sõnaga *organisatsiooni areng*. Põhjuseks siin on asjaolu, et tegemist on üldistatud mõistega, mitte mõne konkreetse organisatsiooni arenguga.

Tõlgitava teose autor on termini *die Organisationsentwicklung* asemel sageli kasutanud lühendit OE. Lühend OE on saksa keele ruumis kasutusel *organisatsiooniarengu* tähenduses. (Inglise keeles on samuti olemas vastav lühend OD, terminist *Organization Development*.) Samas ei ole magistritöö autor kohanud vastavat eestikeelset lühendit OA. See oli üks põhjus, miks magistritöö autor otsustas saksakeelset lühendit OE mitte tõlkida lühendina OA, vaid kirjutada välja *organisatsiooniareng*. Teiseks põhjuseks oli asjaolu, et tõlgitava teose autor oli kasutanud lühendit OE ebajärjepidevalt, kasutades kord lühendit, teinekord kirjutades *die Organisationsentwicklung* välja. Seetõttu otsustas magistritöö autor kasutada OE asemel pikka sõnastust *organisatsiooniareng*. Järgnevad näited termini *die Organisationsentwicklung* tõlkimisest.

4.1	Aufgrund dieser Erfahrungen haben sich im Lauf der Siebzigerjahre des vorigen Jahrhunderts in Europa Ansätze der Unternehmensberatung langsam durchgesetzt, die als <i>Prozessberatung</i> die Grundlage für <i>Organisationsentwicklung</i> (fortan mit OE abgekürzt) bildeten.	Nende kogemuste taustal tõusid eelmise sajandi seitsmekümnendatel aastatel aeglaselt esile ettevõtte nõustamise käsitusviisid, mis <i>protsessinõustamisena</i> lõid aluse <i>organisatsiooniarengule</i> .	33
4.2	Dass Organisationsentwicklungskonzepte mehr und mehr anerkannt wurden, lag weniger an den ethischen Grundwerten dieses Ansatzes, sondern hatte pragmatische Gründe.	Asjaolu, et <i>organisatsiooniarengu</i> käsitusviis leidis üha enam tunnustust, ei sõltunud niivõrd selle käsitusviisi eetilisusest, kuivõrd pragmaatilistest põhjustest.	33

5a	die Gutachter-Beratung die Gutachterberatung der Expertenberatung	ekspertnõustamine	34 jm
5b	das Gutachten	ekspertihinnang	34

Termini *das Gutachten* vasteks on antud *arvamus, hinnang, otsus, järeldus* (SE, 366). Samas aga: *sein Gutachten abgeben – ekspertiisi tegema, oma (kui asjatundja) arvamust avaldama* (SE, 366). Samuti: *der Gutachter – ekspert, asjatundja* (SE, 366). Nii siintoodud vastetest kui ka tõlgitava teose kontekstist tuleb välja, et tegemist on kahe asjaolu kooslusega – esiteks eksperdid ehk asjatundjad ning teiseks arvamuse, hinnangu, järelduse tegemine ja esitamine. Magistritöö autori probleemiks oli asjaolu, et ei olnud võimalik leida eestikeelset vastet, mis annaks edasi termini *das Gutachten* mõlemad tahud. Vaste *ekspert hinnang* oleks olnud üks kandidaat, kuid sellega oleks raske olnud siduda termini *die Gutachterberatung* tõlkimiseks vajalikku täiendit *nõustamine – ekspert hinnangunõustamine* on liiga kohmakas. Ka *ekspert hinnangu andmine* ning *ekspert hinnangul põhinev nõustamine* tundusid liialt pikad. Seega piirdus magistritöö autor vastega *ekspert nõustamine*, mis on tõlgitavas teoses lahti seletatud kui organisatsioonisiseste või –väliste ekspertide poolne organisatsiooni analüüs koos kokkuvõtete ja ettepanekute tegemisega. *Ekspert nõustamine* on ka eesti keeles kasutatav termin.

Magistritöö autor eelistas vastet *ekspert* vastele *asjatundja*, sest kuigi viimane on eestipärasem, on esimene lühem ja võimaldab paremini moodustada liitsõnu.

Kui termin *das Gutachten* esines üksinda, siis selle tõlkimisel kasutas magistritöö autor vastet *ekspert hinnang*, välja arvatud alapeatüki pealkiri „*Vom Gutachten zur Prozessberatung*“ leheküljel 34 (näide 5.1), mille puhul magistritöö autor leidis, et vaste *ekspert nõustamine* annab pealkirja ja kogu alapeatüki mõtte paremini edasi.

Järgnevad näited terminite *das Gutachen* ja *die Gutachterberatung* tõlkimisest.

5.1	Vom Gutachten zur Prozessberatung	Ekspert nõustamisest protsessinõustamiseni	34
5.2	Bis in die Siebzigerjahre des vorigen Jahrhunderts war die vorherrschende Form der Unternehmensberatung die so genannte Gutachterberatung.	Kuni eelmise sajandi seitsmekümnendate aastateni oli ettevõtet nõustamise valitsevaks vormiks niinimetatud ekspert nõustamine.	34
5.3	Die Beratung war mit dem „Gutachten“ für empfohlene Veränderungen bereits erledigt, denn die Umsetzung wurde als selbstverständliche Sache des Managements gesehen.	Nõustamine piirdus „ekspert hinnanguga“ soovitatavateks muudatusteks, sest muudatuste läbiviimist peeti iseenesestmõistetavalt juhtkonna pädevusse kuuluvaks.	34



6a	die Veränderung <i>Change</i>	muutus, muudatus, muutmine	34 jm
6b	das Verändern	muutmine	38

Termini *die Veränderung* tõlkimisel oli probleemiks sobiva vaste valik igas konkreetse kontekstis. Sõna *die Veränderung* vasteteks annab sõnaraamat *muutmine, muutumine, muutus, muudatus* (SE, 885). EKSS seletab muutust ja muudatust järgnevalt: *muutus – muutumine, muutumise tulemus; muudatus – muutmine, muutmise tulemus, (ebasoovitavalt) muutus*. Tõlgitavas teoses on vastavalt kontekstile tegemist nii *muutusega* kui ka *muudatusega*. Kuigi magistritöö autor eelistas esialgselt kõikjal vastet *muutus* vastele *muudatus* esimese lühiduse tõttu, siis EKSSi soovitusel tuli paljudes kohtades siiski kasutada vastet *muudatus*. Samuti tuli vastavalt kontekstile kasutada tegevusnimetust *muutmine*.

Termin *das Verändern* on tõlgitud vastega *muutmine*. Järgnevad näited termini *die Veränderung* tõlkimisest ning vastete *muutus, muudatus* ja *muutmine* kasutamisest.

6.1	Deshalb kommt es damals wie heute darauf an, dass die Menschen in der Organisation Sinn und Zweck bestimmter Veränderungen einsehen und bejahen und im Alltag umsetzen wollen.	Seetõttu sõltub organisatsiooniarendus nii täna kui ka sõltus tookord sellest, et inimesed organisatsioonis teatavate muudatuste mõtet ja eesmärki mõistaksid ja sellega nõustuksid ning tahaksid neid muudatusi ellu rakendada.	34
6.2	„Weil die vielfältigen Veränderungen des Umfeldes ein ständiger Prozess sind, muss auch das Entwickeln und Anpassen einer Organisation ein permanenter Prozess sein!“	„Kuna mitmesugused keskkonnamuutused on pidev protsess, siis peab ka organisatsiooni arendamine ja kohandamine olema pidev protsess!“	38
6.3	„Wir müssen weg von der Veränderung der Organisation und des Managements und müssen hin zum Organisieren und Managen des Veränderns!“	„Me peame liikuma organisatsiooni ja juhtimise muutmise juurest muutmise organiseerimise ja juhtimise juurde!“	38
6.4	Führungskräfte aller Ebenen müssen zum <i>Change Management</i> befähigt werden.	Kõikide tasandite juhid peavad olema võimelised läbi viima muutuste juhtimist ( <i>change management</i> ).	38
6.5	<i>Psycho-soziale Prozesse</i> : Alte Beziehungen und Rollen loslassen und neue Beziehungen eingehen, Widerstand und Konflikte aufgreifen, denn diese Prozesse fördern	<i>Psühhosotsiaalsed protsessid</i> : vanadest suhetest ja rollidest lahti laskmine ja uutesse suhetesse astumine, vastupanule ja konfliktidele reageerimine, sest need	48

	notwendige emotionale Veränderungen.	protsessid soodustavad vajalikke emotsionaalseid muutusi.	
--	--------------------------------------	---	--

7	die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Betroffenen	töötajad, keda soovitatud muudatused otseselt puudutavad asjassepuutuvad inimesed	34 jm
---	---	--	----------

Termini *die Betroffenen* tõlkimine oli magistritöö autori jaoks suur probleem. *Die Betroffenen* tuleb sõnast *betreffen*, mille kohta sõnaraamat annab vasteks *puutama, (kellegi, millegi) kohta käima* (SE, 138). Termini esmakordsel esinemisel andis magistritöö autor pikema kirjelduse *töötajad, keda soovitatud muudatused otseselt puudutavad*. See pikk väljend on küll täpne, kuid seda ei saa kasutada kõikides kohtades, kus esines lühike termin *die Betroffenen*. Magistritöö autor kaalus vasteid *seotud isikud, muudatuste osalised ja muudatustega seotud isikud*. *Seotud isikud* on raamatupidamise termin, mille täielik lahtiseletus on antud tulumaksuseaduse paragrahvis 8. Arusaamatuse vältimiseks välistas magistritöö autor selle vaste. Vaste *muudatustega seotud isikud* magistritöö autori arvates ei sobinud, sest see termin eeldaks juba muudatuste elluviimist, kuid tõlgitavas teoses viidati pigem asjaolule, et muudatused jäävad tihti ellu rakendamata, kuna asjassepuutuvad inimesed ei võta neid omaks. Vastega *muudatuste osalised* on sama lugu. Seetõttu jäi magistritöö autor vaste *asjassepuutuvad inimesed* juurde, kuigi ei ole sellega täielikult rahul, sest termin tundub kohmakas.

Järgnevad näited väljendi *die Betroffenen* tõlkimisest. Näites 6.1 tähendab metafoor *j-n vor den Kopf stoßen* tähendab *kedagi solvama* (SE, 793). Siin läheb saksakeelne metafoor eesti keeles kaduma. Väljendit *Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* saab tõlkida lühidalt vastega *töötajad*, vajaduseta täpsustada sugu.

7.1	[...] Die fertigen Fremdanalysen und Expertengutachten der Externen stoßen viele betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor den Kopf [...]	[...] võõranalüüsid ja välisekspertide hinnangud solvavad paljusid töötajaid, keda soovitatud muudatused otseselt puudutavad [...]	34
7.2	[...] bei der Analyse ist die gediegene Kenntnis der Situation der Betroffenen nicht genutzt worden [...]	[...] analüüsi ettevalmistamisel ei ole kasutatud asjassepuutuvate inimeste põhjalikke teadmisi olukorrast [...]	

8	der Experten-Ansatz	ekspert hinnangul põhinev käsitusviis	41, 42
---	---------------------	---------------------------------------	--------

Magistritöö autori jaoks oli ka probleemiks, kuidas tõlkida terminit *der Experten-Ansatz*, mida kasutati tõlgitavas teoses lõigu või tabeli alapealkirjana. Kui termin *die Gutachterberatung* oli tõlgitav lühidalt vastega *ekspertnõustamine*, siis *der Experten-Ansatz* puhul pidi magistritöö autor kasutama palju pikemat vastet *ekspert hinnangul põhinev käsitusviis*. Vaste *ekspert käsitusviis* tundus liialt kohmakas. Samuti välistas magistritöö autor vaste *ekspert käsitus*, kuna otsustas järgida *der Ansatz* tõlkimisel ÖSi soovitus *käsitusviis*.

9	„friss Vogel oder stirb“	„võta või jäta“	41
---	--------------------------	-----------------	----

Väljend *friss Vogel oder stirb* on idioom, millele sõnaraamat annab vasteks *kas või sure, aga tegema pead!* (SE, 933) Portaali dict.cc annab ingliskeelseteks vasteks *It's a case of sink or swim*. Pakutud ingliskeelsed vasted on veel *my way or the highway; do or die; like it or lump it; take it or leave it* (portaali <http://en.bab.la>). Tõlgitava teose kontekstist tuleb välja, et muudatust viiakse läbi just nii, nagu juhtkond seda dikteerib ning muid võimalusi ei ole. Magistritöö autor otsustas kasutada vastet *võta või jäta*, mis on eesti keeles esinev vaste väljendile *take it or leave it*. Järgnevas näitelause on magistritöö autor lisanud tõlkesse sõna *ootamatult*, mida originaalis ei ole ära toodud, rõhutades sellega „pommiviskamise strateegia“ üllatusmomenti.

9.1	Eine häufig praktizierte Form ist die „Bombenwurf-Strategie“. Die angestrebten Veränderungen werden dabei überraschend präsentiert, wobei nur die Möglichkeit „friss Vogel oder stirb“ offen gelassen wird.	Tihti praktiseeritav vorm on „pommihitmise strateegia“, mille puhul avalikustatakse taotletavad muudatused ootamatult ja üllatusena, kusjuures avatuks jäetakse ainult võimalus „võta või jäta“.	41
-----	---	--	----

10	agogisch	inimestest lähtuv	44
----	----------	-------------------	----

Sõna *agogisch* on tõlgitavas teoses kasutatud korduvalt. Eesti keeles on see termin seotud muusikaga. Võõrsõnade leksikon selgitab: „agoogika – väikesed kiirendused ja aeglustused helitöö ettekandmisel“ (VS, 22). Otsingumootor google.com näitab, et paljud seda terminit kasutavad veebilehed on hollandikeelsed. Selle termini kasutamine viitab ka tõlgitava teose autorite seotusele Hollandiga. Hollandikeelne Wikipedia annab

terminile *agogiek* järgneva selgituse: „inimeste muutmise õpetus; see sotsiaalteadus uurib, kuidas inimesed muutuvad ning annab juhtnööre, kuidas muutust mõjutada ja suunata“. Sellest lähtuvalt otsustas magistritöö autor vastena kasutada *inimestest lähtuv*, kuna sai sellest aru nii, et tegemist on juhtimisega, mis võtab arvesse organisatsiooni inimeste arengu ja eripärad. Järgneb näide termini *agogisch* tõlkimisest.

10.1	Der Entwicklungshelfer hat in erster Linie eine agogische Aufgabe: über den Menschen richtet er sich an die Organisation als soziales System. Eine Erneuerung kann doch nur in und durch Menschen entstehen, und keine Organisation kann sich schneller entwickeln als es die Menschen in der Organisation können und wollen.	Arenguabistaja ülesanne on esmajoonel lähtuda inimestest: inimeste kaudu järgib ta organisatsiooni kui sotsiaalset süsteemi. Uuendus saab toimuda ainult inimestes ja inimeste kaudu ning mitte ükski organisatsioon ei saa areneda kiiremini kui inimesed organisatsioonis suudavad ja tahavad.	44
------	---	--	----

11	Goethes „Anschauung“	Goethe „vaade“	57
----	----------------------	----------------	----

Termini *Goethes „Anschauung“* on tõlgitava teose autor toonud jutumärkides, mis viitab sellele, et tegu võib olla tsitaadiga. Magistritöö autoril oli ülesandeks leida, kuidas on *Goethes „Anschauung“* tõlgitud eesti keelde mõnes Goethe enda või Goethet puudutavas teoses. Saksakeelne Wikipedia selgitab: „Johann Wolfgang Goethe jaoks on *die Anschauung*, mille puhul pilk püüab tabada tervikut selle orgaanilises ühenduses, vastandiks pelgalt intellektuaalsele *mõistmisele*, mis saab olla ainult osade läbitöötamine ega vasta asja tegelikule olemusele.“ Eestikeelne Wikipedia mainib, et „*maailmavaade* sai mõistena tuntuks alles uusaja filosoofias, täpsemalt saksa klassikalises idealismis, mis kirjeldas maailma kui subjekti kaemuse läbi moodustuvat“. Siit sai magistritöö autor esimese võimaliku vaste *kaemus*. Seda vastet toetab ka J. Alliku Psühholoogia ajalugu (Allik 2002, 55), mis annab *die Anschauung* vasteks *kaemus*. Küll aga ei ole siin otseselt tegemist Goethega. Teine võimalik vaste, mis annab sama tähenduse edasi, oleks ka *vaatlus*. Magistritöö autor uuris läbi eesti keeles ilmunud Goethe teosed ja leidis vajaliku vaste teosest (Goethe/Steiner 2006, 58). Võrreldes seda tõlget saksakeelse originaaliga selgus, et *die Anschauung* oli tõlgitud vastega *vaade* (samal ajal, kui *das Schauen* oli tõlgitud vastega *vaatlus*). Seetõttu jäi magistritöö autor vaste *vaade* juurde. Järgneb näitelause

11.1	Henri Bortoft (1996) macht in seinem	Henri Bortoft (1996) teeb oma raamatus	57
------	--------------------------------------	--	----

	Buch „The Wholeness of Nature“ deutlich, welch große Bedeutung in der modernen Wissenschaftstheorie Goethes „Anschauung“ zuerkannt wird. Für Goethe war Ganzheitlichkeit keine gedankliche Abstraktion, sondern eine konkrete Wahrnehmung („Anschauung“).	„ <i>The Wholeness of Nature</i> “ selgeks, milline suur tähendus on kaasaegses teadusteoorias antud Goethe „vaatele“. Goethe jaoks oli terviklikkus mitte mõtteline abstraktsioon, vaid konkreetne taju („vaade“).	
--	---	---	--

12a	das Kerngeschäft	põhitegevus	62
12b	der Kernprozess	tööprotsess, põhiprotsess	81 jm

Termin *das Kerngeschäft* vastab ingliskeelsele terminile *core business*. Eestikeelse vaste sellele andis „Uus inglise-eesti majandussõnaraamat 2008“ (Raid 2008, 172), selleks on *põhitegevus*.

Samas on termini *der Kernprozess* tõlkimisel kasutatud vastet *tööprotsess*, mitte *põhiprotsess*, sest termin *põhiprotsess* on juba kasutusel organisatsiooniarengu põhiprotsessi mõistes (saksa keeles *der Basisprozess*). Ainult ühes kohas on *der Kernprozess* tõlgitud vastega *põhiprotsess*, mitte *tööprotsess*, et vältida kordust. Kontekstist tulenevalt ei peaks see arusaamatusi põhjustama. Järgnevad näited termini *der Kernprozess* tõlkimisest.

12.1	Arbeitsprozesse: Kernprozesse, Supportprozesse (unterstützende interne Dienstleistungen), Managementprozesse (Informationsprozesse, Entscheidungsprozesse, interne Logistik, Planungs- und Steuerungsprozesse usw.)	Tööprotsessid: põhiprotsessid, toetavad protsessid (toetavad sisemised teenused), juhtimisprotsessid (teabeprotsessid, otsustusprotsessid, sisemine logistika, planeerimis- ja juhtimisprotsessid jne)	75
12.2	An Fähigkeiten im Kernprozess sind vor allem technische Fähigkeiten erforderlich.	Tööprotsessi puhul on kõige olulisem tehniline võimekus.	81

13	„das Supra-System“	„supersüsteem“	62
----	--------------------	----------------	----

Eesti keeles sellist sõna nagu *supra-süsteem* ei leidu, küll aga inglise ja saksa keeles. Inglisekeelses Wikipedias on kirjutatud järgnevalt: „iga üksus/süsteem on seotud teiste süsteemidega, mida kõrgemale vaatlustasandile paigutatult nimetatakse *supra-systems*, mille tunnuseid võib leida nende endi allsüsteemide juures (süsteemihierarhia

põhimõte)“. Seega on supra-süsteem allsüsteemi vastand, see on süsteemi-ülene süsteem. Magistritöö autor leidis erinevatest allikatest internetis (Tiit Tiidemanni loengukonspekt, Eesti Päevalehe ja Äripäeva artiklid), et eesti keeles nimetatakse sellist süsteemi *supersüsteemiks*, seetõttu jäi ta vaste *supersüsteem* juurde.

14	die Auseinandersetzung	mõttevahetus	73
----	------------------------	--------------	----

Termini *die Auseinandersetzung* tõlkimisel oli magistritöö autoril raskusi. Sõnaraamat annab selle vasteks *üksikasjaline esitamine, seletus, selgitus; mõttevahetus, arutus, vaidlus, diskussioon, vahekordade selgitamine, kokkupõrge, tüli* (SE, 84). Magistritöö autori poolt kaalutud variandid olid veel *võrdlus* ja *käsitlus*. Seejärel otsustas magistritöö autor vaste *mõttevahetus* kui ühe sõnaraamatus pakutu kasuks, kuid pidi selleks veidi muutma esimest lauset (vt näide 14.1), kus termin *die Auseinandersetzung* esines. Järgnevad näited. Näites 14.2 on magistritöö autor teksti parema koherentsuse huvides jätnud ära vaste saksakeelsele väljendile *mehr oder weniger*.

14.1	Es entstand einerseits durch die Auseinandersetzung mit der Systemtheorie und den meisten bereits genannten Modellen – vor allem mit French/Bell, Katz/Kahn, Peters/Waterman und Mintzberg –, andererseits wurde es auch unabhängig davon erarbeitet.	See tekkis ühest küljest mõttevahetusest süsteemiteooria ja enamiku juba nimetatud mudelite – eelkõige French/Belli, Katz/Kahni, Peters/Watermani ja Mintzbergi mudelite – üle, teisest küljest töötati see välja ka sõltumatult nendest.	73
14.2	Aus dieser Auseinandersetzung ist das Trigon-Modell mehr oder weniger als Synthese hervorgegangen (siehe Fig. 2.17).	Sellest mõttevahetusest on Trigoni mudel kerkinud esile sünteesina (vt joonis 2.17).	74

15a	die Dienstleistungsorganisation	teenindusorganisatsioon	81
15b	die Produktorganisation	tootmisorganisatsioon	81

Terminite *die Dienstleistungsorganisation* ja *die Produktorganisation* puhul oli magistritöö autori poolseteks esmasteks vasteteks *teenuseorganisatsioon* ja *tooteorganisatsioon*, mille kasutust sellisel viisil autor aga eesti keeles ei leidnud. Probleemi lahendas nõustav ekspert, kelle abiga sai termini *die Dienstleistungsorganisation* vasteks *teenindusorganisatsioon*, mis on ka eesti keeles

terminina kasutusel. Samuti on eesti keeles terminina kasutusel vaste *tootmisorganisatsioon*, mida magistritöö autor kasutas.

### 5.3 Valik erinevate vastete vahel, sõnaraamatus pakutust erineva vaste kasutamine, teabe redutseerimine

Käesolevasse alapeatükki on koondatud kommentaarid probleemidele, mille puhul magistritöö autor pidi valima mitme erineva võrdväärse vaste vahel või kasutama sõnaraamatus antust erinevat vastet. Selle alla käib ka teabe redutseerimine, mille puhul on magistritöö autor sihtteksti ladususe huvides jätnud välja mõne lähtetekstis toodud sõna.

16	der Auftraggeber	klient või tööandja	34
----	------------------	---------------------	----

Termini *der Auftraggeber* tõlkimisel kasutas magistritöö autor sõnaraamatus antust erinevat vastet. Termini *der Auftraggeber* vasteks annab sõnaraamat *tellija* (SE, 78). Magistritöö autor on otsustanud pikema termini *klient või tööandja* kasuks, sest *tellija* tundus siinkohal liiga lakooniline ega anna edasi termini kogu tähendust. Tegemist on organisatsiooni juhtkonnaga, kes organisatsioonisiseste ekspertide jaoks on *tööandja*, organisatsiooniväliste ekspertide jaoks aga *klient*. Järgneb näide termini *der Auftraggeber* tõlkimisest.

16.1	Demnach untersuchten externe oder interne Expertinnen und Experten bzw. Stabsleute eine Organisation und legten den Auftraggebern ihren Analysebefund mit Vorschlägen für Verbesserungen vor.	Organisatsioonivälised või -sisesed eksperdid või staabitöötajad analüüsisid organisatsiooni ja esitasid oma kliendile või tööandjale analüüsitulemused koos parendusettepanekutega.	34
------	---	--	----

17	die Stabsleute der Stab	staabitöötajad staap	34, 40 jm
----	----------------------------	-------------------------	--------------

Termini *der Stab* tõlkimisel oli probleemiks asjaolu, et selle eestikeelne vaste *staap* on peamiselt kasutusel teistsuguses tähenduses, kui käesoleva tõlgitava teose puhul. Sellest tulenes vajadus põhjendada sellist tõlkevalikut.

Sõnaraamat annab sõna *der Stab* vasteteks: 1) *sõj. staap*; 2) *personal, kollektiivi isikuline koosseis* (SE, 776). EKSS defineerib staapi järgnevalt: „*sõj relvajõudude*

juhtimisorgan; juhtimiskeskus üldisemalt“. Antud tõlke kontekstis ei ole peetud silmas mitte ühtegi nendest mõistetest. Tõlgitavas teoses ei ole tegemist relvajõududega konkreetselt, vaid organisatsiooni juhtimisega üldisemalt. Samas ei ole termin *staap* kasutusel tähenduses *personal, kollektiivi isikuline koosseis*, vaid tegemist on kitsama mõistega, haarates ainult üht osa personalist. Samuti ei ole tegemist juhtimiskeskusega üldisemalt, sest tõlgitava teose kontekstis on *staap ja juhtkond* teineteisest eraldatud.

Uno Mereste defineerib *staabijuhtkonda, staabiametnikkonda* järgnevalt: „organisatsiooni töötajad, kelle ülesandeks on anda teistele nõu või neid konsulteerida“ (Mereste II 2003, 298). Gabler Wirtschaftslexikon defineerib *staabi-liiniorganisatsiooni*: „organisatsioonistruktuuri vorm, mille puhul on juhile toetuseks määratud staabitöökohad“ (Gabler Wirtschaftslexikon 1997, 3543).

Seega tõlgitava teose kontekstis on *staabi* näol tegemist analüütikute ehk ekspertide grupiga. Järgneb näide termini *der Stab* tõlkimisest.

17.1	Stäbe und Externe geben die Veränderungsschritte und Methoden direktiv vor	StAAP ja väliseksperdid määravad direktiivselt muudatusammud ja meetodid	40
------	--	--	----

18a	die Verbesserung	parendus parenemine	34 jm
18b	die Verbesserungsfähigkeit	parendusvõime	38

Termini *die Verbesserung* tõlkimise puhul oli probleemiks see, et vastet, mille magistritöö autor valis, ei paku ÕS ega EKSS. Termini *die Verbesserung* vasteteks annab sõnaraamat *parandamine, parendamine, täiustamine, parandus* (SE, 887). Siin on oluline väljendada just *paremaks muutmise*, mitte *vea parandamise* tegevust, mistõttu magistritöö autor välistas vaste *parandus* kasutamise. Vasted *parendamine* ja *täiustamine* tundusid magistritöö autorile aga liiga pikad ja kohmakad. Termin *die Verbesserung* tähendab mitte ainuüksi *parendamise* tegevust, vaid ka tulemust, mida nende sõnadega väljendada ei saa.

Magistritöö autori esmane valik oli sõnast *parendamine* tuletatud lühem vorm *parendus*, magistritöö autor eelistas seda vastet selle lühiduse tõttu. Samas ei paku seda sõna ei ÕS ega EKSS, kuigi termin *parendus* on eesti keeles kasutusel. Olukorra lahendas



telefonikõne EKI keelenõuande telefonil, millest selgus, et *parendus* on tuletis sõnast *parendama* ning kõiki tuletisi ÕS ja EKSS ei pakugi. Seega võib vastet *parendus* vabalt kasutada.

Tõlgitava teose kontekstist on aru saada, et termin *die Verbesserung* tähendab ka *parenemist*, mitte ainult *parendamist*. EKSSi selgitused: *parenema* – paremaks muutuma; *parendama* – millegi kvaliteeti paremaks muutma. Seetõttu on magistritöö autor kasutanud *die Verbesserung* tõlkimisel ka vastet *parenemine*.

Termini *die Verbesserungsfähigkeit* puhul on magistritöö autor kasutanud terminit *parendusvõime*, välistades võimalused *parendamisvõime* ja *parendusvõimekus*. *Parendamisvõime* on välistatud, et olla kooskõlas varemkirjeldatud vaste *parendus* kasutamisega. Samuti on *võime* lühem kui *võimekus* ning seetõttu eelistatud.

Järgnevad näited termini *die Verbesserung* tõlkimisest.

18.1	Demnach untersuchten externe oder interne Expertinnen und Experten bzw. Stabsleute eine Organisation und legten den Auftraggeber ihren Analysebefund mit Vorschlägen für Verbesserungen vor.	Organisatsioonivälised või -sised eksperdid või staabitöötajad analüüsisid organisatsiooni ja esitasid oma kliendile või tööandjale analüüsitulemused koos parendusettepanekutega.	34
18.2	Und ihnen war einsichtig, dass ein Veränderungsprozess nur dann eine einigermaßen nachhaltige Wirkung hat, wenn mit der erzielten Verbesserung die Organisation gleichzeitig befähigt worden ist, die Verbesserungen ständig aus eigener Kraft zu schaffen.	Ja nad said aru, et muudatusprotsessil on ainult siis enam-vähem jätkusuutlik mõju, kui samaaegselt saavutatud parendustega saavutas organisatsioon ka võime pidevalt omal jõul parendusi luua.	38
18.3	Wenn in einer Organisation bisher nur zu 20% Partizipation praktiziert wurde, dann geht es bei OE nicht darum, dass auf einmal 100% Partizipation gelebt werden, sondern eine relative Verbesserung bzw. Verbesserungstendenz auf vielleicht 25% oder 30% kann für diese Organisation schon ein sinnvoller Entwicklungsschritt sein.	[...] kui ühes organisatsioonis on seni praktiseeritud asjassepuutuvate inimeste ainult 20%list osalust, siis ei tähenda organisatsiooniareng seda, et rakendataks ellu nende 100%line osalus, vaid selle organisatsiooni jaoks võib olla oluliseks arengusammuks suhteline juba parenemine või parenemistendents suurusjärgus 25% või 30%.	46

19a	[...] die nur so weit wirksam werden können, als sie von den Betroffenen wirklich verstanden und verinnerlicht werden.	[...] mida saab rakendada ainult niivõrd, kuivõrd asjassepuutuvad inimesed neid mõistavad ja omaks võtavad.	34
19b	Es erfordert Zeit, bis sie mit den übrigen Elementen einer Organisation zusammenstimmen und integriert worden sind.	On vaja aega, kuni need organisatsiooni teiste elementidega kooskõla leiavad ja ühilduvad.	35
19c	Deshalb musste damals die Methodik des Veränderns den geänderten Anforderungen angepasst werden [...]	Sellepärast pidi muudatuste meetodika muutuma vastavaks uuenenud nõudmistele [...]	35

Ülaltoodud väljendites on passiivne tegumood asendatud aktiivsega, mis on eestipärasem.

20	die statisch-orientierte Veränderung	staatilisusele orienteeritud muudatus	38
----	--------------------------------------	---------------------------------------	----

Termini *die statisch-orientiert Veränderung* tõlkimisel oleks olnud võimaluseks ka kasutada vastet *staatiliselt orienteeritud muudatus*. See aga ei anna magistr töö autori arvates edasi termini tegelikku tähendust, et muudatus viiakse läbi ning sellele järgneb staatiline periood. Seetõttu otsustas magistr töö autor kasutada vastet *staatilisusele orienteeritud muudatus*, mis viitab muudatuse läbiviijate soovile luua uut korda, mis jääks staatilisena püsima.

21	Andere Menschen in der Organisation werden durch rationale Informations- und Argumentationskampagnen für die Lösungen gewonnen.	Inimesi organisatsioonis püütakse lahenduste poole võita info ja argumentatsiooni abil.	41
----	---	---	----

Magistr töö autor on lauset oluliselt lühendanud, et muuta sihtteksti ladusamaks ja koherentsemaks. Tõlkimata on jäänud väljendid *andere*, *rationale* ja *die Kampagnen*. Magistr töö autor eeldas, et kui tegemist on info ja argumentatsiooniga, siis peakski see

olema ratsionaalne. Väljend *die Kampagnen* jäi tõlkest välja eestlaste kultuurieripära arvestades ja silmas pidades, et eestlased ei ole just kampaania-lembedesed.

22	Keine Betriebsblindheit [...]	Võimaldab organisatsiooni enese-kriitikat ja arengut [...]	42
----	-------------------------------	--	----

Tõlgitavas teoses tabelis esinenud väljendit *die Betriebsblindheit* selgitab saksa keele seletav sõnaraamat kui „kriitika puudumist ettevõtte puuduste osas“ (SS, 157). Seda väljendit selgitab ka Wikipedia kui rutiinset tööviisi, mille puhul puudub eneskriitika ja võimalus muudatusteks. Seega peaks väljend *keine Betriebsblindheit* tähendama kriitika puudumise puudumist, mis positiivselt sõnastatuna tähendab kriitika võimaldamist. Lähtudes nendest selgitusest ja kontekstist on magistritöö autor valinud vasteks *Võimaldab organisatsiooni eneskriitikat ja arengut*.

23	Mit dieser Definition sind vier Hauptziele umfasst (nach Glasl/von Sassen 1983, S.26 ff), die sich auf die Art und Weise des <i>Vorgehens bei der Veränderung</i> beziehen: Das wichtigste Hauptziel ist: 1) die <i>Befähigung</i> der Organisation und ihrer Menschen zur <i>Selbsterneuerung</i>	Selle definitsiooniga on hõlmatud neli põhieesmärki (Glasl/von Sassen 1983, 26 jj järgi), mis on seotud <i>muudatusprotsessi</i> korraldamise viisiga: 1) olulisim põhieesmärk on arendada organisatsiooni ja selle inimeste <i>võimet eneseuuenduseks</i> [...]	45
----	--	---	----

Käesoleva lause tõlkimisel muutis magistritöö autor eesti keeles teksti *Das wichtigste Hauptziel ist* asukohta, paigutades selle esimese punkti algusesse. Nii tundus loogilisem, sest konteksti arvestades käis see tekst ainult esimese punkti, mitte ülejäänud punktide kohta.

24	Das wäre ein dogmatisch-ideologisches Verständnis von OE als „reine Heilslehre“.	See oleks dogmaatilis-ideoloogiline arusaam organisatsiooniarengust kui „puhtast tervendusõpetusest“.	46
----	--	---	----

Mitmed allikad annavad väljendi *die Heilslehre* ingliskeelseks vasteks *doctrine of salvation* ehk lunastusõpetus (leo.org, dict.cc). [duden.de](http://duden.de) seletab seda terminit järgnevalt: „õpetus, mis töötab tuua lunastust ehk pattudest vabastamist ja igavest

õndsust“. Magistritöö autorile tundus vaste *lunastus* siin eestlaste usuleiguse tõttu liialt tugevana, seetõttu on selle asemel kasutatud vastet *tervendus*.

25	der Ausblick	ülevaade	47
----	--------------	----------	----

Sõnaraamat annab termini *der Ausblick* vasteks (*välja*)*vaade* (SE, 82). Portaali [leo.org](http://leo.org) annab ingliskeelsete vastetena *forecast, future prospects, look-out, outlook, perspective, prospect* jm. Tõlgitava teose kontekstis on tegemist ülevaatega sellest, mida teose edasistes peatükkides hakatakse käsitlema. Antakse ülevaade seitsmest organisatsiooniarengu põhiprotsessist, teoses järgneb edaspidi iga põhiprotsessi käsitlev peatükk. Seetõttu on magistritöö autor valinud termini *der Ausblick* tõlkimisel vasteks *ülevaade*. Näitena saab tuua peatüki pealkirja, kus sõna *der Ausblick* esines.

25.1	Ausblick: Prozessberatung und Basisprozesse	Ülevaade: protsessinõustamine ja põhiprotsessid	47
------	---	---	----

26	„So viele Baustellen – Wie sieht denn das Verkehrskonzept aus?“	„Nii palju võetakse ette – ent milline on tervikkontseptsioon?“	47
----	---	---	----

Väljend *so viele Baustellen* on metafoor ja tähendab otsetõlkes *nii palju ehitusplatse*. Magistritöö autor ei leidnud eesti keeles sellele vastavat metafoori ja seetõttu piirdus vastega *nii palju võetakse ette*. Sõna *der Verkehr* vasteteks annab sõnaraamat *liiklus, liiklemine, suhtlemine, läbikäimine, ümberkäimine, käive, ühendus* (SE, 902). Magistritöö autor on mõistnud väljendit *wie sieht denn das Verkehrskonzept aus?* metafoorina: kuidas toimub liiklemine nii paljude ehitusplatside vahel? Eestikeelse vastena on magistritöö autor valinud *milline on tervikkontseptsioon?*, see tähendab, milline on kõikide ettevõtmiste üldpilt. Ülaltoodud lauset kasutati tabelis, mis kirjeldab organisatsiooniarengu põhiprotsesse ja nimelt tuleviku kujundamise protsesse, mis peaksid olema vastuseks asjassepuutuvate inimeste vajadusele näha kõikide ettevõtmiste tervikpilti ja ühtset suunda.

27	die OE-Interventionen	organisatsiooniarengu tegevused	49
----	-----------------------	---------------------------------	----

Termin *die OE-Interventionen* tähendab otsetõlkes organisatsiooniarengu *interventsioone* ehk *vahelasegamisi, sekkumisi* (SE, 435). Magistritöö autor otsustas vaste *organisatsiooniarengu tegevused* kasuks, kuna see on eestipärasem ja omab antud

kontekstis sama tähendust kui *interventsioon*. Järgneb näide, mille puhul magistritöö autor on sihtteksti ladususe huvides infot redutseerinud, jättes tõlkimata sõna *vielfältig*.

27.1	Die Beiträge dieses Buches werden zeigen, wie diese Prozesse vielfältig zusammenwirken und die Basis für die Gestaltung aller OE-Interventionen bilden.	Käesolevas raamatus kirjutatu näitab, kuidas need protsessid toimivad koos ja rajavad aluse kõikidele organisatsiooniarengu tegevustele.	49
------	---	--	----

28	das Kollegium	kollektiiv	57
----	---------------	------------	----

Termin *das Kollegium* esineb tõlgitavas tekstis vaid ühel korral, näites sellest, kuidas erinevad organisatsiooniga seotud osapooled tähtsustavad erinevaid asju organisatsioonis. Termini *das Kollegium* vasteks annab sõnaraamat *kolleegium* (SE, 471). EKSS selgitab, et „*kolleegium* on nõuandev või korraldav organ, mille liikmed otsustavad arutusel olevaid asju ühiselt“. Tõlgitava teose autor viitab *kolleegiumile* kooli kontekstis. Meie koolides nimetatakse sellist õpetajate kogu *õppenõukoguks*. Kuid näiteks Waldorfi koolides ja lasteaedades kasutatakse ka nimetust *kolleegium*. Magistritöö autor kaalus üldisema ja erapooletuma vaste *kollektiiv* kasutamist, sest vaste *kolleegium* on siiski suhteliselt vähe kasutusel ning sõnaraamatu Duden järgi tähendab *das Kollegium* ka *kolleegide ringi*, millel ei pruugi olla otsustuspädevust. Seega oli magistritöö autori probleemiks siin, kas tõlgitava teose autor on pidanud silmas otsustuspädevusega organit või lihtsalt kolleegide ringi. Magistritöö autor otsustas lõpuks vaste *kollektiiv* kasuks, sest Eestis on Waldorfi koole koos nendes töötavate *kolleegiumidega* veel suhteliselt vähe ja vaste *kolleegium* pole eestlasele selles kontekstis eriti tuttav. Järgneb näide termini *das Kollegium* tõlkimisest.

28.1	Um beim Beispiel der Schule bleiben zu – bei Lehrerinnen und Lehrern steht naturgemäß die Arbeit mit den Schülerinnen und Schülern im Vordergrund, die Lernziele, die Disziplin und Führbarkeit der gesamten Klasse, ein gutes Klima im Kollegium, Autonomie und Anerkennung zu bekommen.	Jäädes kooli näite juurde: õpetajatel on loomupäraselt esiplaanil töö õpilastega, õpieesmärgid, klassi distsipliin ja juhitavus, hea atmosfäär kollektiivis, autonoomia ja tunnustuse saamine.	57
------	---	--	----

29	die Leistung	saavutus, saavutatud tulemu-	60 jm
----	--------------	------------------------------	-------

		sed, väljund, roll	
--	--	--------------------	--

Termini *die Leistung* tõlkimisel oli probleemiks asjaolu, et magistritöö autor pidi kontekstist lähtuvalt kasutama mitut erinevat vastet. Sõnaraamatu vasted teminile *die Leistung* on *saavutus, õppeedukus, võimsus, jõudlus* (SE, 519). Portaali leo.org andis termini *die Leistung* ingliskeelseteks vasteks muuhulgas ka *activity, performance, output, effort*, mis oleksid eesti keeles vastavalt *tegevus, sooritus, väljund ja pingutus*. Paaris lauses kasutas magistritöö autor sõnaraamatu vastet *saavutus* või *saavutatud tulemused* (vt näited 29.1 ja 29.2). Kontekstist lähtuvalt oli võimalik kasutada ka vastet *väljund* (vt näide 29.4). Need ja teised sõnaraamatus toodud vasted aga kõikjale ei sobinud. Mitmes lauses proovis magistritöö autor kasutada vastet *panus*, kuid ei rahuldunud ka sellega. Vestlusest eksperdiga sai magistritöö autor inspiratsiooni kasutada vastet *roll*, mis sobis mõnede lausete konteksti. Järgnevad näited termini *die Leistung* tõlkimisest.

29.1	<i>b) Auf der anderen Seite geht es um eine Erhöhung der Leistungsfähigkeit einer Organisation, um mehr Flexibilität, Veränderungs- und Innovationsbereitschaft.</i>	<i>b) teisest küljest on tegemist organisatsiooni saavutusvõime, paindlikkuse, muudatus- ja innovatsioonivalmiduse suurendamisega.</i>	44
29.2	Während das Feedbacksystem die Funktion hat, die erbrachte Leistung, die Kundenzufriedenheit zu überprüfen, aber auch Standortbestimmung zu betreiben, dient das Feed-forward-System dazu, die Machbarkeit des geplanten Kurses zu prüfen und dabei ethische sowie Zukunftsfragen einzubeziehen.	Kui tagasiside süsteemi ülesandeks on kontrollida saavutatud tulemusi ja kliendirahulolu, samuti hinnata hetkeolukorda, siis on edasiside süsteemi eesmärgiks kontrollida planeeritud kursi teostatavust ning sealjuures kaasata nii eetilised kui ka tulevikuga seotud küsimused.	66
29.3	die einzelnen Teile (Organe) erbringen eine bestimmte Leistung, nehmen aber gleichzeitig wahr, was andere Organe und der ganze Organismus benötigen. Sie erbringen ihre Leistung also im Sinne des größeren Ganzen.	üksikud osad (organid) täidavad kindlaksmääratud rolli, mõistavad aga samaaegselt, mida teised organid ja terve organism vajavad. Nad täidavad seega oma rolli suuremat tervikut silmas pidades.	60
29.4	Policy/Strategie: Was ist die besondere Aufgabe und Leistung der Organisation auf einem gegebenen oder zu entwickelnden Markt?	Poliitika/strateegia: mis on organisatsiooni eriline ülesanne ja väljund olemasoleval või arendataval turul?	79
29.5	Die Qualität der „Leistung“ ist eng mit den	„Väljundi“ kvaliteet on tihedalt seotud	80

	Eigenschaften des Produktes verbunden.	toote omadustega.	
--	--	-------------------	--

30	das Biotop	biotoop	60
----	------------	---------	----

Termini *das Biotop* vastet *biotoop* kuulis magistritöö autor valdkonna ekspordilt. Eesti keeles on see sõna olemas bioloogia kontekstis, EKSS seletab seda: „elamistingimustelt enam-vähem ühtlane ala, mida asustab elusorganismide teatud elukooslus“. Tõlgitava teose kontekstis on siin tegemist organisatsioonide võrgustikuga ehk organisatsioonide kooslusega, kus toimub efektiivne ja jätkusuutlik koostöö. Järgneb näide termini *das Biotop* tõlkimisest.

30.1	Entwickelt sich das Unternehmen weiter in Richtung <i>Assoziationsphase</i> , so wird die Metapher für die Organisation das „Biotop“; das Bild Biotop drückt aus, dass das Unternehmen eingebettet ist in ein Netz von anderen Organisationen, die insgesamt eine Schicksalsgemeinschaft bilden.	Kui ettevõtte areneb edasi <i>assotsiatsiooni</i> suunas, siis muutub organisatsiooni metafooriks „biotoop“; biotoobi pilt väljendab seda, et ettevõtte on asetatud teistest organisatsioonidest koosnevasse võrgustikku, kus organisatsioonid kõik koos loovad „missioonikogukonna“.	60
------	--	---	----

31	die Schicksalsgemeinschaft	missioonikogukond	60
----	----------------------------	-------------------	----

Termini *die Schicksalsgemeinschaft* otsetõlkeks oleks *saatusekogukond* või isegi *saatusekaaslaste kogukond*. Eesti keeles võib see aga näida arusaamatuna, sest saatusest ei ole tõlgitavas teoses ega organisatsioonijuhtimise kontekstis üldse juttu olnud. Magistritöö autor ei olnud valmis tooma eesti keelde täiesti uut, seni kasutamata terminit. Sisuliselt on tegemist organisatsioonide võrgustikuga, mis koonduvad sama missiooni täitmise ümber ühiskonnas. Sellise termini sisu tõttu otsustas magistritöö autor kasutada vastet *missioonikogukond*. Termin *die Schicksalsgemeinschaft* esines sellesamas lauses, kus ka termin *das Biotop* – vt näidet 30.1.

32	das Subsystem	allsüsteem	60 jm
----	---------------	------------	-------

Terminit *das Subsystem* saaks tõlkida nii vastega *allsüsteem* kui ka *alamsüsteem*, mõlemad on paralleelselt kasutusel ja sisulist vahet magistritöö autor neil ei leidnud. Kuna EKSS annab vaste *allsüsteem*, mis tähendab „mingi süsteemi raamidesse kuuluvat

väiksemat süsteemi“, kuid ei anna vastet *alamsüsteem*, siis valis magistritöö autor esimese.

33	das strukturelle Subsystem	struktuuriline allsüsteem	61
----	----------------------------	---------------------------	----

Termini *das strukturelle Subsystem* tõlkimisel olid alternatiivseteks vasteteks ka *struktuuride allsüsteem* ja *struktuurne allsüsteem*. Magistritöö autor otsustas vaste *struktuuriline allsüsteem* kasuks, sest EKSS järgi vastab see kõige paremini tõlgitava teose kontekstile. EKSS selgitab järgnevalt: *struktuuriline* – struktuuri-, struktuurisse puutuv, sellega seotud. Samas EKSS järgi on *struktuurne* – kindla, selgelt ilmneva struktuuriga, struktuurist tingitud, sellest sõltuv.

34	die professionelle Organisation	professionaalne organisatsioon	73 jm
----	---------------------------------	--------------------------------	----------

Vestlusest eksperdiga tuli välja, et termini *die professionelle Organisation* vasteks võib olla ka *intellektuaalne organisatsioon*. See viitab asjaolule, et sellises organisatsioonis on erinevalt tootmis- või teenindusorganisatsioonist valdavaks intellektuaalne töö. Magistritöö autor on eelistanud vastet *professionaalne organisatsioon*, võttes eeskujuna H. Mintzbergi *professionaalide organisatsioonist* (Glasl, Kalcher, Piber 2008, 71).

35	die Struktur der Aufbauorganisation	organisatsioonistruktuur	75 jm
----	-------------------------------------	--------------------------	----------

Konstruksiooni *die Struktur der Aufbauorganisation* tõlkimisel tekkis küsimus, kas tõlkida seda ühe sõnaga *organisatsioonistruktuur* või kahe sõnaga *organisatsiooni struktuur*. Magistritöö autori eelistus oli kasutada ühesõnalist vastet *organisatsioonistruktuur*, mis moodustab kindlakskujunenud mõiste.

36	die Abläufe	töövood	82
----	-------------	---------	----

Termini *die Abläufe* tõlkimisel kasutas magistritöö autor kõikjal vastet *töövood*, sest vaste *vood* tundus liialt lakooniline. Tõlgitava teose autor on ka ise leheküljel 70 kasutanud terminit *die Arbeitsabläufe*. Järgneb näide termini *die Abläufe* tõlkimisest.

36.1	Interventionen im technisch-instrumentellen Subsystem (physische Mittel, Prozesse, Abläufe) haben nach Schmidt/Berg oft den Charakter von Fachberatung; es werden z.B. Experten für	Sekumised tehnilis-instrumentaalses allsüsteemis (füüsilised vahendid, protsessid, töövood) on Schmidt/Bergi järgi tihti ekspertnõustamise iseloomuga; näiteks kaasatakse büroojuhtimise	79
------	---	--	----



	Büroorganisation herangezogen, die Vorschläge vorlegen.	eksperte, kes teevad ettepanekuid.	
--	---	------------------------------------	--

37	die „Begegnungsqualität“	kvaliteet	84
----	--------------------------	-----------	----

Termini „*Begegnungsqualität*“ puhul jättis magistr töö autor sihtteksti ladususe huvides tõlkimata liitsõna esimese poole, sest *kohtumise kvaliteet* või *kohtumiskvaliteet* tundus eesti keeles väga kohmakas. Teksti mõtte annab edasi ka käesolev tõlge, kus on öeldud, et teenindaja ja kliendi vahelised suhted peavad olema kõrge kvaliteediga. Sellega läks küll kaduma piltlik väljend, kuid selge arusaadavus tundus antud juhul olulisem kui stiili matkimine. Järgneb näide.

37.1	Die Dienstleistung kann nur dann gut erbracht werden, wenn neben der Produktqualität auch die Beziehungen zwischen Kunden und Dienstleistenden eine gute „Begegnungsqualität“ ergeben.	Teenust saab ainult siis hästi pakkuda, kui lisaks tootekvaliteedile on ka suhted klientide ja teenindajate vahel kõrge kvaliteediga.	84
------	--	---	----

#### 5.4 Raskesti arusaadav lähtetekst

Käesolevas alapeatükis on kommenteeritud probleemid seotud lähtetekstist arusaamisega. Üheks tekstist arusaamist raskendavaks asjaoluks oli kindlasti teksti esinemine joonistes, tabelites või loeteludes, kus sellel ei olnud otsest lauselist konteksti. Samuti oli magistr töö autoril raske mõista mõningaid filosoofilisi ja majandusalaseid kontseptsioone, millega ta polnud varem kokku puutunud, näiteks *das Bombenwurf Konzept, die nicht reduzierbaren Ganzheiten, etwas „aktiv Abwesendes“, die Nahtstellen* ja *die Schnittstellen*.

38a	konzipieren	kavandamine	37
38b	konsolidieren	püsivaks muutmine	37

Terminite *konzipieren* ja *konsolidieren* tõlkimisel oli probleemiks nendest arusaamine. Mõlemad terminid esinevad tõlgitavas tekstis vaid ühel korral, näitlikustaval joonisel, mis illustreerib muutmise organiseerimist kui pidevat protsessi. Kuna sõnad ei esine lause kontekstis, siis oli neist keerulisem aru saada. Termin *konzipieren* vasteks annab sõnaraamat *üldmõttes kujundama, kavandama* (SE, 479). Termin *konsolidieren*

vasteteks aga *konsolideerima, kindlustama, püsivaks muutma* (SE, 477). Magistritöö autor eeldab, et tegemist on organisatsioonimuudatuse kavandamise ja püsivaks muutmisega ja kasutas sõnaraamatus antud vasteid. Magistritöö autor otsustas tõlkida verbid nimisõnadega, kuna see annab eesti keeles paremini edasi joonise sisu.

39	„das Bombenwurf Konzept“	„pommiheitmise kontseptsioon“	37
----	--------------------------	-------------------------------	----

Termin *das Bonbenwurf Konzept* oli magistritöö autorile võõras, pärast selle sisu uurimist otsustas magistritöö autor siin otsetõlke kasuks. Klimecki ja Gmür jagavad organisatsioonimuudatused erinevate läbiviimise viiside järgi revolutsioonilisteks ja evolutsioonilisteks ning ülalt-alla dikteeritavateks ja alt-üles juhitudavateks. Vastavalt sellele liigendusele on „*pommiheitmise kontseptsioon*“ revolutsiooniline, ülalt alla dikteeritav muudatuste läbiviimise viis (Klimecki, Gmür 2005, 427). Järgneb näide.

39.1	Externe oder interne Expertinnen oder Experten nahmen gleichsam „chirurgische Eingriffe“ vor und versuchten nach dem „Bombenwurf Konzept“ (Staehe 1985, S. 698 ff) die fertigen Konzepte der Organisation mit dem Management zu implantieren.	[...] välised või sisemised eksperdid võtsid ette otsekui „kirurgilisi sekkumisi“ ja üritasid vastavalt „pommiheitmise kontseptsioonile“ (Staehe 1985, 698 jj) koos juhtkonnaga valmiskontseptsioone organisatsiooni istutada.	37
------	---	--	----

40	„der Sprengsatz der Änderungen“	„muudatuste laeng“	37
----	---------------------------------	--------------------	----

Samamoodi oli magistritöö autorile võõras väljend *der Sprengsatz der Änderungen*, ka siin otsustas magistritöö autor otsetõlke kasuks. Saksa-eesti sõnastik ei paku vastet terminile *der Sprengsatz*. Porgaal leo.org pakub ingliskeelseteks vasteteks *explosive charge* ja *explosive device*. Sellest tulenevalt kasutas magistritöö autor termini *der Sprengsatz der Änderungen* vasteks *muudatuste laeng*, mis sobis ka lause sisuga. Järgneb näide.

40.1	Viele der an sich gewiss klugen Empfehlungen wurden gar nicht erst umgesetzt, weil der Widerstand dagegen zu groß war und die Unternehmensleitung Angst vor dem „Sprengsatz der Änderungen“ hatte.	Paljusid tarku soovitusi alguses ei rakendatud, kuna vastuseis nendele oli liiga suur ja ettevõtte juhtkonnal oli hirm „muudatuste laengu“ ees.	37
------	--	---	----

41	die internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen	sisemised kliendisuhted	40
----	---	-------------------------	----

Termini *die internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen* puhul tekkis magistr töö autoril taas probleem arusaamisega – miks on tõlgitava teose autor maininud just sisemisi kliendisuhteid ja mitte kliendisuhteid üldiselt? Termin *die internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen* esineb tõlgitavas tekstis ühel korral, tabelis, mis illustreerib muudatuse eesmärgi ja meetodi kooskõllalisust. Seega ei esine see termin ka lause kontekstis, mis muutis sisust arusaamise veelgi raskemaks. Magistr töö autor otsustas tõlkida antud termini vastega *sisemised kliendisuhted*, nagu see oli antud lähtetekstis.

42	die Systeminteressen	süsteemist tulenevad huvid	46
----	----------------------	----------------------------	----

Terminist *die Systeminteressen* ei saanud magistr töö autor hästi aru. Arvatavasti on selle all silmas peetud silmas organisatsioonist kui süsteemist tulenevaid huvisid, sest teisi süsteeme tõlgitava teose kontekstis ei käsitleta. Magistr töö autor on valinud vasteks *süsteemist tulenevad huvid*, vastandina organisatsiooni töötajate isiklikele huvidele. Järgneb näitelause.

42.1	Diese vier Ziele werden keineswegs als harmonisch verstanden, sondern stehen in Spannungsbeziehungen zueinander, weil auch die Systeminteressen der hier angesprochenen Beteiligten vielfältig bis widersprüchlich sein können.	Neid nelja eesmärki ei saa mingil juhul mõista harmoonilistena, vaid need on üksteise suhtes pinges all, sest ka ülalnimetatud osalejate süsteemist tulenevad huvid võivad olla erinevad või koguni vasturääkivad.	46
------	---	--	----

43	entlasten	töökoormust haldama	47
----	-----------	---------------------	----

Sõna *entlasten* oli magistr töö autorile tundmatu. Sõna esines tabelis, seetõttu ei olnud sellel lause konteksti ja arusaamine oli veelgi keerukam. Termin *entlasten* vasteteks annab sõnaraamat (*töö*)koormust vähendama, süüid kergendama, kreditiisse kirjutama, tööd kontrollima ja heaks kiitma (SE, 244). Tõlgitava teose konteksti sobiksid esimene ja viimane ehk (*töö*)koormust vähendama ning tööd kontrollima ja heaks kiitma. Omast kogemusest teab magistr töö autor, et muudatusprotsessi ajal töökoormus organisatsioonis suureneb, sest lisaks muudatuse läbiviimisele tuleb toime tulla ka igapäevase äritegevuse juhtimisega. Seetõttu on töökoormuse haldamine

muudatusprotsessi ajal väga oluline, magistritöö autor otsustas vaste *töökoormust haldama* kasuks. Järgneb näide sõna *entlasten* kasutamisest tabelis.

43.1	Umsichtig planen, orgnisieren, mit Mitteln ausstatten, entlasten, lenken, entscheiden, evaluieren	Ettenägelikult planeerida, organiseerida, vahenditega varustada, töökoormust hallata, juhtida, otsustada, hinnata	47
------	---	---	----

44	der Soll-Entwurf	planeerimine	48
----	------------------	--------------	----

Konstruksioon *der Soll-Entwurf* oli samuti magistritöö autorile tundmatu. Termin *der Entwurf* tähendab *kavandit, kava, projekti, eelnõud* jm (SE, 249), *das Soll* aga *plaanis ettenähtud ülesannet* (SE, 758). Magistritöö autor otsustas lühikese vaste *planeerimine* kasuks, sest see annab magistritöö autori arvates antud juhul piisaval määral edasi lause mõtte, selle sisuks on ülesannete ja eesmärkide püstitamine ja see sobib lause esimese poolega „arutlused soovitud tuleviku osas“. Vastet *planeerimine* toetas ka tõlkimist nõustanud ekspert. Järgneb näide.

44.1	<i>Zukunftsgestaltungs-Prozesse:</i> Überlegungen über die gewünschte Zukunft, denn Soll-Entwurf ist Willensbildung: Wohin wollen wir? Wozu?	<i>Tuleviku kujundamise protsessid:</i> arutlused soovitud tuleviku osas, sest planeerimine on tahte kujundamine: kuhu me tahame minna? Mille jaoks?	48
------	---	---	----

45a	die nicht reduzierbaren Ganzheiten	kahandamatud tervikud	54
45b	das Nicht-Reduzierbares	kahandamatu	55

Sõna *reduzieren* vasteteks annab sõnaraamat *kahandama, vähendama, alandama, taandama, lihtsustama* (SE, 668). Magistritöö autori esialgseks valikuks oli *mittetaandata*v. See vaste aga tekitas küsimusi, mida siin taandamise alla silmas on peetud, see on pigem matemaatiline või keemiline tehe. Järgmiseks proovis magistritöö autor vasteid *kahandamatu* ja *lihtsustamatu*, mis mõlemad sobisid ühtemoodi. Tõlgitava teose autor on arvatavasti silmas pidanud tervikut, mida ei saa kahandada või lihtsustada ilma, et tervik kaotaks oma terviku-omadusi. Lõpuks otsustas magistritöö autor vaste *kahandamatu* kasuks. Järgnevad näited.

45.1	Die Gestaltpsychologen Wertheimer und Köhler sahen in der Existenz nicht reduzierbarer Ganzheiten einin wichtigen	Geštaltpsühholoogid Wertheimer ja Köhler nägid kahandamatute tervikute olemasolus meie taju olulist aspekti.	54
------	---	--	----

	Aspekt unserer Wahrnehmung		
45.2	Lebende Systeme unterscheiden sich von toten Systemen durch Nicht-Materielles, aber auch durch Nicht Reduzierbares – durch energetisches Organisationsmuster.	Elavad süsteemid eristuvad surnud süsteemidest mittemateriaalse, aga ka kahandamatu poolest – energeetilise organisatsioonimustri poolest.	55

46	die Figur-Hintergrund-Verschiebung	kujutise-tausta-nihe	55
----	------------------------------------	----------------------	----

Magistritöö autori esimene valik sõna *die Figur* tõlkimiseks oli vaste *figuur*. Hiljem otsustas magistritöö autor eestipärasema vaste *kujutis* kasuks. Termin *die Figur-Hintergrund-Verschiebung* all peab tõlgitava teose autor silmas üsna keerulist kontseptsiooni, mida magistritöö autoril oli raske mõista. Tõlgitavas teoses on see lahti seletatud: „inimene lükkab olemasolevate muljete küllusest teatud osa esiplaanile ja loob seeläbi „kujutise“, samal ajal kui teised muljed jäävad tähelepanuta tahaplaanile; mustri tajumiseks viib süsteemiteoreetiline mõtlemine läbi kujutise-tausta-nihke objektidelt ehk osadelt seostele ehk suhetele.“ (Glasl, Kalcher, Piber 2008, 55) Termin *die Figur-Hintergrund-Verschiebung* vastena on magistritöö autor kasutanud otsetõlget *kujutise-tausta-nihe*. Järgneb näide.

46.1	Für die Mustererkennung bringt systemtheoretisches Denken eine Figur-Hintergrund-Verschiebung von den Objekten oder Teilen zu den Beziehungen oder Zusammenhängen.	Mustri tajumiseks viib süsteemiteoreetiline mõtlemine läbi kujutise-tausta-nihke objektidelt ehk osadelt seostele ehk suhetele.	55
------	--	---	----

47	etwas „aktiv Abwesendes“	midagi „aktiivselt äraolevat“	58
----	--------------------------	-------------------------------	----

Konstruktsioon „*aktiv Abwesendes*“ sisu on samuti magistritöö autorile üsna raskelt mõistetav. Termin esines paaril korral peatükis, kus oli juttu terviklikkuse tajust. Magistritöö autor ei osanud leida teist lahendust kui otsetõlge *midagi „aktiivselt äraolevat“*. Järgnevad näited konstruktsiooni *etwas „aktiv Abwesendes“* tõlkimisest.

47.1	Das Ganze ist nicht zu erkennen wie ein Gegenstand. Es ist – paradoxerweise – etwas „aktiv Abwesendes“.	Tervikut ei saa tajuda asjana. See on – paradoksaalselt – midagi „aktiivselt äraolevat“.	58
47.2	Für die Organisations-Fachleute ergibt sich	Organisatsioonispetsialistidele tuleneb	58

	die Herausforderung, die Wahrnehmungsfähigkeit für das Ganze als aktiv Abwesendes zu schärfen, zumal wir mit der Ganzheitswahrnehmung als charakteristisches Muster die Selbstorganisationsfähigkeit von Organisationen unmittelbar tangieren.	sellest väljakutse teravdada terviku kui aktiivselt äraoleva tajumise võimet, kuna me terviku kui iseloomuliku mustri tajumise abil puutume kokku organisatsioonide iseorganiseerumisvõimega.	
--	--	---	--

48	die Sinngrund-Analyse	idee analüüs	67
----	-----------------------	--------------	----

Termin *die Sinngrund-Analyse* esineb kümnenda sammuna loetelus, kus on loetletud Rieckmanni diagnoosi faasid. Samal leheküljel asub ka joonis, kus on ära toodud Rieckmanni OSTO-mudeli olulise osana *der Sinn*. Magistritöö autori jaoks oli arusaamatu, mis on vahe terminil *der Sinngrund*, mis esines antud loetelus, ja *der Sinn*, mis esines mudelit tutvustaval joonisel. Seetõttu tõlkis magistritöö autor mõlemad vastega *idee*.

49	Die Qualität der Integrationsphase drückt sich bezüglich langfristiger Ziele dadurch aus, dass sie im Dialog zwischen Unternehmensleitung und den Führungskräften entwickelt und periodisch hinterfragt werden.	Integratsioonifaasi kvaliteet avaldub pikaajaliste eesmärkide puhul selles, et need arendatakse dialoogis ettevõtte omanike ja juhtide vahel ning neid vaadatakse perioodiliselt üle.	80
----	---	---	----

Ülaltoodud lauses tähendab *die Unternehmensleitung* ettevõtte juhtkonda ning *die Führungskräften* tähendab juhte. Seega oleks lause tähendus selline, et juhtkond on dialoogis juhtidega. Esmalt otsustas magistritöö autor valida *die Führungskräfte* vasteks *keskastme juhtkond*, kuid pärast konsulteerimist eksperdiga sai selgeks, et tegemist on ettevõtte omanikest juhtide ja värvatud juhtidega. Seetõttu otsustas magistritöö autor vastete *ettevõtte omanikud* ja *juhid* kasuks.

50	die konstituierende/organisierende/dirigierende Führung	konstitueeriv/organiseeriv/dirigeeriv juhtimine	82
----	---	---	----

Terminite *die konstituierende/organisierende/dirigierende Führung* tõlkimisel kasutas magistritöö autor eksperdi abi. Magistritöö autori endapoolsed vastused olid *rajav/organiseeriv/dirigeeriv juhtimine*, eksperdiga vestluse tulemusena kasutas

magistritöö autor *die konstituierende Führung* vastena *konstituieriv* juhtimine. Need termineid oli raske tõlkida seetõttu, et need ei esinenud lauses, vaid tabelis. Järgnev näide tabeli tekstiga, kus magistritöö autor on tabelis eelistanud kasutada nominaalstiili.

50.1	Führungsebenen spezialisiert in konstituierende/organisierende/dirigierende Führung	juhtimistasandite spetsialiseerumine: konstituieriv/organiseeriv/dirigeeriv juhtimine	82
------	---	---	----

51a	die Nahtstellen	liitekohad	83
51b	die Schnittstellen	lõikumiskohad	83

Mõlemad terminid, nii *die Nahtstellen* kui ka *die Schnittstellen* olid magistritöö autorile organisatsioonijuhtimise kontekstis võõrad. Sõnaraamat annab sõnale *die Naht* muuhulgas vasteteks *ühenduskoht, jätkukoht, liitekoht* (SE, 589). Magistritöö autor tegi järelduse, et tegemist on mitme organisatsiooni liitekohtadega ehk üksuste ja protsessidega, mis on seotud mitme organisatsiooni vahelise koostööga, ning kasutas eestikeelse vastena *liitekohad*. Magistritöö autor arvas, et termini *die Schnittstellen* sisu on samasugune, tegu on organisatsioonide vahelise koostööga seotud üksuste ja protsessidega, kummagi termini vahe on ainult koostöö kvaliteedis ehk kui tihe on koostöö. Mõlemat tähendust kinnitas ka tõlget nõustav ekspert. Mõlemad terminid esinesid ainult tabelis. Järgnevad näited tabeli tekstiga, näites 51.3 on kasutatud nominaalstiili, sest see sobis tabelisse paremini.

51.1	Nahtstellenorgane mit externen Partner-Unternehmen	väliste partnerettevõtetega ühenduvad struktuuriüksused	83
51.2	Nahtstellen-Management	liitekohtade juhtimine	83
51.3	Schnittstellen zu Nahtstellen gemacht	lõikumiskohtade muutmine liitekohtadeks	83

### 5.5 Tõlgitavas teoses esinevad ingliskeelsed tsitaatsõnad

Tõlgitavas teoses on kasutatud päris mitmeid tsitaatsõnu inglise keelest. Need tsitaatsõnad otsustas magistritöö autor tõlkida eesti keelde ning lisada sulgudesse järele kaldkirjas ingliskeelse vaste. Niimoodi järgis magistritöö autor tõlgitava teose autorite

stiili, lisaks on mõned ingliskeelsed terminid tuntumad kui nende eestikeelsed vasted (näteks: jõutamine – *empowerment*).

Probleem oli ka asjaolus, kas ingliskeelne vaste peaks algama suur- või väiketähega. Tõlgitavas teoses algasid ingliskeelsed nimisõnad suurtähega, muud sõnad väiketähega. Magistritöö autor otsustas kõik ingliskeelsed vasted kirjutada väiketähega, sest inglise keeles reeglina nimisõnu suurtähega ei kirjutata.

52	„Empowerment“	jõutamine ( <i>empowerment</i> )	33
----	---------------	----------------------------------	----

Magistritöö autor oleks termini *empowerment* vasteks kasutanud *võimustamine* või *volitamine*, kuid otsustas toetuda Merestele, kes kasutab eestikeelse vastena *jõutamine* (Mereste I 2003, 302).

53	„Change Agents“	„muutuste katalüsaatorid“ („ <i>change agents</i> “)	49
----	-----------------	--	----

Sõnaraamat annab sõnale *agent* vasteteks *agent, esindaja, mõjur, toimeaine* (IE, 38). Eesti keeles on kasutusel nii termin *muutuste agent* kui ka *muutuste katalüsaator*. Magistritöö autori valikut viimase kasuks inspireeris portaalist [wiki.answers.com](http://wiki.answers.com) leitud selgitus vaste *change agent* kohta: „sündmus, organisatsioon, materiaalne aine või, tavaliselt, isik, kes toimib muutuse katalüsaatorina. Äri terminoloogias – inimene, kes on valitud organisatsioonimuutuse põhjustajaks.“

54	Ein Teil ist der Ort, wo sich das Ganze vergegenwärtigt. „A part is a place for the presencing of the whole“ (Bortoft, 1996, S.12).	Osa on koht, kus tervik avaldub. „A part is a place for the presencing of the whole“ (Bortoft 1996, 12).	58
----	---	--	----

Tõlgitava teose autor on siin kasutanud ingliskeelset tsitaati, mille tõlge on antud sellele eelnevas lauses. Seetõttu ei lisanud magistritöö autor ingliskeelse tsitaadi tõlget sulgudesse tsitaadi järele.

55	<i>Fig.2.3: Generic Subsystem of the Larger System. Katz/Kahn (1978)</i>	Joonis 2.3: Suurema süsteemi geneeriline allsüsteem. Katz/Kahn (1978)	63
----	--	---	----



Joonise 2.3 allkiri on inglise keeles, samuti on inglise keeles terve joonis. Magistritöö autor arvas, et see on niimoodi juhtunud vea tõttu ja tegelikult peaks kogu tekst olema saksa keeles. Seetõttu magistritöö autor lihtsalt tõlkis teksti eesti keelde, ilma ingliskeelseid tsitaatsõnu sulgudesse lisamata.

56	Job Enrichment	töö rikastamine ( <i>job enrichment</i> )	83
----	----------------	---	----

Ingliskeelse termini *job enrichment* vasteteks võivad eesti keeles olla nii *töö rikastamine* kui ka *töö mitmekesistamine* (Raid 2008, 406). Mereste oma Majandusleksikonis on kasutanud vastet *töö rikastamine* (Mereste II 2003, 445). Seetõttu otsustas sama vastet kasutada ka magistritöö autor.

### 5.6 Teose tõlkimisel lisatud joonealused märkused

Magistritöö autor pidas vajalikuks lisada selgitavaid joonealuseid märkusi tõlgitavas teoses kasutatud lühendite ja väljendite kohta.

57	„NPI-Institut für Organisationsentwicklung“	„NPI Organisatsiooniarengu Instituudis“ („NPI instituut voor organisatieontwikkeling“) NPI – Nederlands Pedagogisch Instituut.	43
----	---	---	----

Erinevalt ettevõtetest Trigon Entwicklungsberatung on magistritöö autor on otsustanud asutusenime *NPI-Institut für Organisationsentwicklung* tõlkida, sest see on ise juba tõlge hollandi keelest saksa keelde. Lisaks otsustas magistritöö autor anda joonealuse märkusena selgituse lühendile NPI.

Lisaks on magistritöö autor selgitanud järgnevaid lühendeid ja väljendeid. Selgitused on leitud leksikonist Wirtschaftslexikon<sup>24</sup> ja Wikipediast.

58	GWA	GWA – <i>Gemeinkostenwertanalyse</i> – üldkulude analüüs kulude kokkuhoiu eesmärgil.	38
59	BPR	BPR – <i>business process reengineering</i> – äriprotsesside ümberkujundamine.	38
60	KVP	KVP – <i>kontinuierlicher Verbesserungsprozess</i> – pidev parendusprotsess, seotud toote-, protsessi- ja teenusekvaliteedi pideva parendamisega.	39

61	Kaizen	kaizen – (jaapani 改善, kus <i>kai</i> 'muutmine' ja <i>zen</i> 'hea') põhimõte või praktika, mis keskendub nt tööstus-, ehitus-, ärijuhtimise pidevale, lõpmatule täiustamisele.	39
62	„per ordre di Mufti“	<i>per ordre di Mufti</i> – mufti käsul (saksa, prantsuse, hollandi ja itaalia keeltes esinev väljend), mufti – islami õiguse ja teoloogia tõlgendaja islamimaadel. Selle väljendiga peetakse silmas läbipaistmatut, ülaltpoolt antud korraldust.	39
63	Steiner GA 4	GA – <i>Gesamtausgabe</i> – Rudolf Steineri kogutud teosed.	75
64	JIT	JIT – <i>just in time</i> – tarneprotsesside täppisajastamine.	75

### 5.7 Kokkuvõte tõlkeprobleemidest

Käesolev tõlge oli majandusteeemaline ja eeldas majandus- ja juhtimisterminoloogia tundmist. Tõlgitavat teost iseloomustas ka suure hulga ingliskeelsete tsitaatsõnade kasutamine. Magistritöö autor otsustas ingliskeelsed sõnad tõlkesse alles jätta, lisades need eestikeelse teksti taha sulgudesse. Samuti pidi magistritöö autor lisama tõlkele selgitavaid joonealuseid märkusi.

Laias laastus jagunesid tõlkeprobleemid kolmeks – sobiva vaste leidmine, valik mitme sobiva vaste vahel ja raskesti arusaadav lähtetekst. Sobiva vaste leidmise probleemi puhul oli tegemist asjaoluga, et ühel sõnal on palju tähendusi ning tuli leida just antud konteksti sobiv õige tähendus, samuti kuulusid siia alla sõnad, millele oli üldse raske eestikeelset vastet leida ning majandusterminid. Teise probleemidegrupi puhul tuli otsustada mitme samaväärse vaste vahel, siia alla kuulusid ka sõnaraamatus pakutust erineva vaste kasutamine ja teabe redutseerimine. Kolmas probleemidegrupp hõlmas raskesti arusaadavat lähteteksti, siia kuulusid probleemid joonistes, tabelites ja loeteludes oleva tekstiga ning magistritöö autorile seni tundmatud filosoofilised ja majandusalased kontseptsioonid.

## 6. Sihttekst

Professionaalne protsessinõustamine

Organisatsiooniarengu seitsme põhiprotsessi Trigoni mudel

Friedrich Glasl, Trude Kalcher, Hannes Piber (toimetajad)

2., ümbertöötatud ja täiendatud trükk

Haupt Verlag Bern, Stuttgart, Viin

Verlag Freies Geistesleben Stuttgart

2008

1 Organisatsiooninõustamise muutumine protsessinõustamiseks

Friedrich Glasl

1.1 Kui muutub lukk, siis peab muutuma ka võti

Kindlasti on triviaalne väita, et iga aeg nõuab vastavat juhtimise ja organisatsiooni kontseptsiooni. Kuid kui vaadata organisatsioonilisi muudatusi, siis on pikka aega tegutsetud sellele käibetõele vastu. Klassikalist *reorganiseerimise* käsitlusviisi propageeriti ja praktiseeriti veel siis, kui oli juba ammu selgeks saanud, et selle mõjud ei vasta oodatud ja lubatud tulemustele.

Kaasaegsete juhtimis- ja organisatsioonimudelite rakendamisel sai üha ilmsemaks, et klassikaline reorganiseerimise käsitlusviis ei suutnud tagada seda, mida oli lubanud. Selle tulemusel hakati otsima toimivamaid käsitlusviise organisatsiooni muutmiseks.

Nende kogemuste taustal tõusid eelmise sajandi seitsmekümnendatel aastatel aeglaselt esile ettevõtetõustamise käsitlusviisid, mis *protsessinõustamisena* löid aluse *organisatsiooniarengule*. Kuigi reeglina kuulutasid organisatsiooniarengu esindajad sõnaselgelt väärtusi nagu jõutamine (*empowerment*), emantsipatsioon ja humaniseerimine, mis on sellele käsitlusviisile aluseks, ei ole hilisem

organisatsiooniarengu läbimurre tänu võlgu nendele eetilise-poliitilistele kaalutlustele. Teadaolevalt olid organisatsiooniarengu aluseks algusest peale demokraatlik-poliitilised ja eetilised motiivid. Kui organisatsiooniarengut enne Teise Maailmasõja algust Ameerika Ühendriikides välja töötati, sooviti leida demokraatlike organisatsioonivorme. Need pidid pakkuma põhimõttelisi alternatiive tekkivatele fašistlikele riigisüsteemidele Euroopas (Saksamaa, Itaalia, Austria, Hispaania, Ungari) ja olema vastukaaluks autoritaarsetele juhtimiskäsitustele.

Kui pärast Teist Maailmasõda oli taasülesehitus Euroopas täies hoos, siis määratlesid majanduslikku arengut ekspansioon, mehhaniseerimine ja algav automatiseerimine. Vähehaaval muutus tööturul märgatavaks personalinappus. Ettevõtetele ja muudele organisatsioonidele (teadus, kõrgkoolid, tervishoid, avalik haldus jm) oli oluline hakkama saada kasvava mehhaniseerimisega ja olla struktuurimuudatuste abil kasvukatte valmistatud. Selle jaoks osutusid vajalikuks kaasaegsed juhtimise mõtteviisid, stiilid ja tehnikad.

Asjaolu, et organisatsiooniarengu käsitlusviis leidis üha enam tunnustust, ei sõltunud niivõrd selle käsitlusviisi eetilisusest, kuivõrd pragmaatilistest põhjustest. Alajaotustes 1.1.1 kuni 1.1.4 on esitatud olulisimad kogemused ja kaalutlused, mis on viinud selleni, et organisatsiooniarengu käsitlusviis leidis organisatsioonides üha enam poolehoidu.

Need kogemused on vormistatud juhtlausetena organisatsioonimuudatuse puudutava muutunud mõtlemise kohta.

### 1.1.1 Ekspertnõustamisest protsessinõustamiseni

Kuni eelmise sajandi seitsmekümnendate aastateni oli ettevõtetõustamise valitsevaks vormiks niinimetatud ekspertnõustamine. Organisatsioonivälised või -sisesed eksperdid või staabitöötajad analüüsisid organisatsiooni ja esitasid oma kliendile või tööandjale analüüsitulemused koos parendusettepanekutega. Nõustamine piirdus „ekspert hinnangu“ andmisega soovitatavateks muudatusteks, sest muudatuste läbiviimist peeti iseenesestmõistetavalt juhtkonna pädevusse kuuluvaks. Ja just seal algasid organisatsioonide jaoks tegelikud probleemid.

Põhjus selleks on täna täpselt sama aktuaalne kui tookord – võõranalüüsid ja välisekspertide hinnangud solvavad paljusid töötajaid, keda soovitatud muudatused otseselt puudutavad:

- nad ei näe spetsialistide poolt tõstatatud probleeme enda probleemidena, seega ei näe nad ennast ka „probleemiomanikena“;
- analüüsi ettevalmistamisel ei ole kasutatud asjassepuutuvate inimeste põhjalikke teadmisi olukorrast;
- lahenduste otsimisel ei ole kaasatud asjassepuutuvate inimeste pädevust;
- tegutemissoovitused on sõnastatud enamasti ekspertide keeles ega kajasta klientorganisatsiooni mõtteviisi;
- seetõttu ei tundu lahenduste panekud neile reaalsena ja mõistlikena;
- asjassepuutuvate inimestena oleksid nad – kui nendelt oleks küsitud! – suutnud ise praktilisi lahendusi pakkuda.

Seetõttu sõltub organisatsiooni areng nii täna kui sõltus ka tookord asjaolust, et inimesed organisatsioonis mõistaksid teatavate muudatuste mõtet ja eesmärki ja nõustuksid sellega ning tahaksid neid muudatusi ellu rakendada. Enamik asjassepuutuvaid inimesi ei tunnusta organisatsioonidiagnoose ja muudatusettepanekuid, mis on koostatud ilma nende kaastöötajate kaastöötajate.

Eriti problemaatiline on see ambitsioonikate uute juhtimis- ja organisatsioonikontseptsioonide puhul, mida saab rakendada ainult niivõrd, kui võrd asjassepuutuvad inimesed neid mõistavad ja omaks võtavad. See kehtib eriti uute kontseptsioonide puhul, mis nõuavad muutunud mõtteviisi ja vastavat tegutsemist. Kvaliteedile orienteeritus, kliendile orienteeritus ja kliendilähedus, vastutuse võtmine, riskirõõm ja ettevõtlik kaasamõtlemine ei teki pelgast korralduste jagamisest. Kui muudatused tähendavad enam kui lihtne ümberkorraldus tehnilises vallas, siis ei ole need iseteostuvad (*self-executing*). On vaja aega, kuni need organisatsiooni teiste elementidega kooskõla leiavad ja ühilduvad. Ka võim ja sund ei aita, vaid kutsuvad esile tõrjumist ja vastuseisu.

Kogemustest ekspertnõustamisega lisandus üks tähtis arusaam, mis kehtib veel tänagi: klassikaline ekspertnõustamine jääb tihti tulemusteta, sest mitte ühtegi organisatsiooni ei saa muuta pelgalt nupule vajutamise teel. Igal organisatsioonil on oma ainukordsus ja

sisemine dünaamika. Selle abil saab ta ühest küljest ikka ja jälle ellu jääda. Teisalt muutub ta „immuunseks“ pealesurutud muudatustele (Glasl/Lievegoed 2004), nii nagu inimkeha osutab vastupanu võõrastele valkudele ja tõukab need eemale.

Sellepärast pidi muudatuste meetodika muutuma vastavaks uuenenud nõudmistele, vastavalt motole: „Kui lukk on muutunud, siis peab muutuma ka võti!“

Mitterahuldavad kogemused kulukama ja enamasti siiski vähem mõjusa ekspertnõustamisega äratasid huvi muudatuste elluviimisele orienteeritud nõustamise vastu. Ja see viis niinimetatud *protsessinõustamiseni*. Selle puhul nõustaja toetas professionaalselt teatud aja jooksul asjassepuutuvaid inimesi organisatsioonis, nii et need löid endile olukorrast pildi, otsisid omaenese jõul parendusi ja rakendasid need tõhusalt ellu. Toetamine tähendas siis nagu tänagi seda, et organisatsiooni kuuluvad inimesed – juhid, personali esindajad, töötajad, mõnikord ka kliendid ja teised osapooled (Glasl 1998b, Huemer/Weiss 1999, Schuppisser 2003) – muudetakse kontseptuaalse ja meetodilise toetamise abil muudatusplaani aktiivseteks esindajateks.

Kuna *protsessinõustamine* lähtub asjaolust, et võimalikult paljusid asjassepuutuvaid inimesi organisatsioonis tuleks kaasata muudatusplaani kõikide meetmete aktiivseks elluviimiseks, saab organisatsioonis töötavate inimeste konkreetseid kogemusi ja ideid täielikult ära kasutada. Muudatusprotsess muutub seeläbi nende endi protsessiks.

Samuti on needsamad inimesed vastutavad muudatuste elluviimise eest, kuna tegemist on nende endi ideedega. Selle protsessi tulemused saavad seega nende endi isiklikeks tulemusteks.

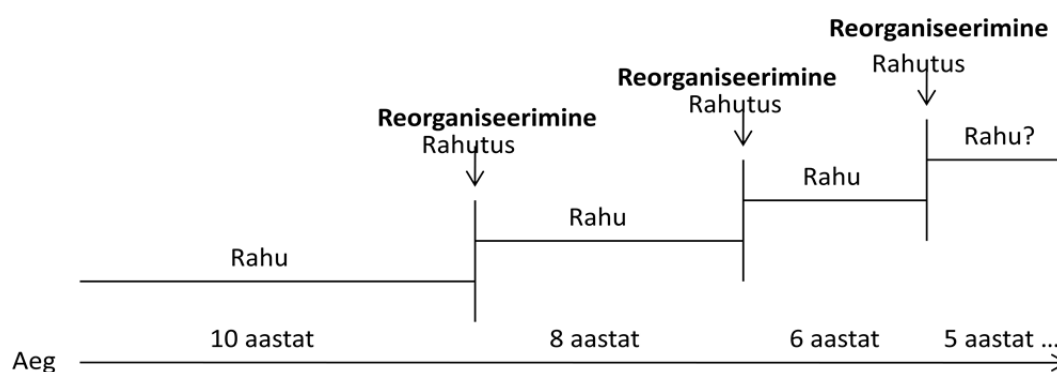
Organisatsiooniarengu kui ühe protsessinõustamise vormi jaoks on see põhimõtteks number üks (Comelli 1985, 150):

Põhimõte 1	„Asjassepuutuvad inimesed tuleb organisatsiooniarengusse kaasata!“
------------	--

### 1.1.2 Organisatsiooni muutmisest muutmise organiseerimiseni

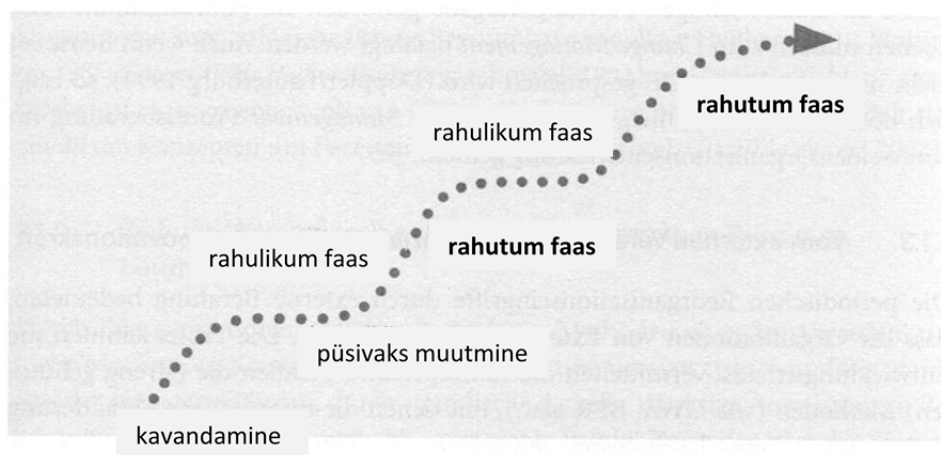
Aastatel 1950 kuni 1980 piisas sellest, et organisatsiooni kohandati muutunud raamtingimustega mitmeaastaste vaheaegade järel. See toimus pöördeliste reorganiseerimistena ja välise ettevõtlusnõustajate kaasabil.

Näiteks viidi ühte elektroonikaseadmete ettevõttesse 1965. aastal sisse funktsionaalne struktuur, mille puhul liigendati sisseost, müük, uurimis- ja arendustegevus, tootmine, haldamine jne. Kümme aastat hiljem, seega 1975, toimus organisatsioonistruktuuri radikaalne muutus tootele orienteeritud divisjonideks, kus olid erinevad üksused valgustitele, väikestele majapidamisseadmetele, suurtele majapidamisseadmetele, raadiotele, televiisoritele jne. Kaheksa aasta pärast, 1983. aastal, reorganiseeriti struktuuri jälle drastiliselt: see viidi vastavusse strateegiliste ärivaldkondadega, mis kujutasid endast tootegrupi kombinatsiooni teatud turusegmentidega. Ja 1989. aastal, kuus aastat hiljem, oli taas vajalik tõsine muudatus, et luua maatriksorganisatsioon. See muudeti taas viie aasta pärast (1994) äriprotsesside ümberkujundamise (*business-process-reengineering*) (vt Hammer/Champy 1994) tulemusena protsessiorganisatsiooniks ning 1998. aastal, juba neli aastat hiljem, loodi tütarstruktuur koos holdingfirmaga. Muudatustel ei ole veel lõppu näha, kuna räägitakse ühinemistest. Sest turud on maailmapoliitiliste muudatuste tõttu taas muutunud, tuleb rakendada uusi tehnoloogiaid, moodsad juhtimiskontseptsioonid töötavad ettevõtte paremat haldamist, suhted tööturul nõuavad vastavaid meetmeid jne. Välised nõustamisfirmad valmistasid klassikalised reorganiseerimised ette ja andsid sinna juurde oma soovitusid. Kuna nõustajate kohalolek tõi endaga alati kaasa rahutust, ebakindlust ja hirme ning segas märkimisväärselt igapäevast äritegevust, siis tuli neid perioode hoida võimalikult lühikestena. Seejärel pidi järgmisteks aastateks olema taas kindlustatud rahu ja kord. Selle elektroonikaseadmete ettevõtte näitel on näha dünaamikat, mis on skemaatiliselt kujutatud joonisel 1.1.



Joonis 1.1: Klassikalised reorganiseerimised ja vaheajad nende vahel

Kiirenenud muudatustest organisatsioonilises keskkonnas nähtus selgelt, et rahu faasid muutusid järjest lühemaks. Aja jooksul kahanes erinevus rahu faaside ja rahutuse faaside vahel. Mõlemad faasid läksid järjest enam üksteiseks üle, nagu näidatud joonisel 1.2.



Joonis 1.2: Muutmise organiseerimine kui pidev protsess

Hoolimata märkimisväärsetest muudatustest keskkonnas olid klassikalise reorganiseerimise käsitlusviisid jäänud ikka veel samaks: välised või sisemised eksperdid võtsid ette otsekui „kirurgilisi sekkumisi“ ja üritasid vastavalt „pommiheitmise kontseptsioonile“ (Staehle 1985, 698 jj) koos juhtkonnaga valmiskontseptsioone organisatsiooni istutada. Paljusid tarku soovitusi alguses ei rakendatud, kuna vastuseis nendele oli liiga suur ja ettevõtte juhtkonnal oli hirm „muudatuste laengu“ ees. Kõige selle juures olid inimesed, keda muudatus tegelikult vahetult puudutas, endiselt passiivses rollis. Uuendamisvõime oli nõustajate poolel, organisatsiooniväline.

Klassikalised reorganiseerimised ei suutnud toime tulla kaheksakümnendate ja üheksakümnendate aastate kiirenenud dünaamika ja kasvanud keerukusega.

Seeläbi oli selge, kuidas formuleerida protsessinõustamise teist põhimõtet:

Põhimõte 2	„Kuna mitmesugused keskkonnamuutused on pidev protsess, siis peab ka organisatsiooni arendamine ja kohandamine olema pidev protsess!“
------------	---



Seega ei saa enam rääkida organisatsiooniväliselt juhitavatest staatilisusele orienteeritud muudatustest, vaid on vaja leida palju praktilisemad teed, et muutmist – kui protsessi! – organiseerida.

Sellepärast rakendub organisatsiooni muudatustele kolmas põhimõte:

Põhimõte 3	„Me peame liikuma organisatsiooni ja juhtimise muutmise juurest muutmise organiseerimise ja juhtimise juurde!“
------------	--

Sellest tuleneb, et muudatus- ja arenguprotsesside kujundamine on saanud tähtsaks juhtimisülesandeks. Kõikide tasandite juhid peavad olema võimelised läbi viima muutuste juhtimist (*change management*). Isegi kui tänapäeval otseselt organisatsiooniarengust tihti enam ei räägita (Doppler/Latuerburg 1994), siis on ikkagi selgelt näha, et muutuste juhtimisega on mõeldud protsessinõustamist organisatsiooniarengu tähenduses.

### 1.1.3 Välisest muudatuspotentsiaalid sisemise innovatsioonijõuni

Perioodilised reorganiseerimised-vahelesegamised välisnõustajate poolt tähendasid, et organisatsioon oli sõltuv välistest ekspertidest. Professionaalid teadsid arengutrende, vahendasid kontseptsioone ja hoidsid rangelt saladuses oma meetodeid (nagu GWA<sup>2</sup>, BPR<sup>3</sup> jne), mille abil vajalik muudatus ette valmistati ja otsustusvalmiks tehti.

Paljudele ettevõtetele oli seeläbi selge, et nad olid tähtsates konkurentsivõimega seotud küsimustes välistest asjatundjatest sõltuvaks muutunud. Ja nad said aru, et muudatusprotsessil on ainult siis enam-vähem jätkusuutlik mõju, kui samaaegselt saavutatud parendustega saavutas organisatsioon ka võime pidevalt omal jõul parendusi luua. *Parendusvõime* peab muutuma *organisatsiooni omaduseks*, vastasel juhul satub organisatsioon olulistes konkurentsivõimet puudutavates küsimustes ohtlikku sõltuvusse välisekspertidest.

---

<sup>2</sup> GWA – *Gemeinkostenwertanalyse* – üldkulude analüüs kulude kokkuhoiu eesmärgil. (tlk)

<sup>3</sup> BPR – *business process reengineering* – äriprotsesside ümberkujundamine. (tlk)

Seepärast kõlab protsessinõustamise neljas põhimõte järgnevalt:

Põhimõte 4	„Jätkusuutliku muudatusprotsessi puhul on oluline saavutada kahekordne mõju: paranenud tulemus JA organisatsiooni parendusvõime suurenemine!“
------------	---

Seda on näitlikult kujutatud joonisel 1.3.

Algolukord	Tulemus	Võime
Liiga jäigad bürokratilised protsessid	Väärtust loovad protsessid on orienteeritud kliendi heaks	Asjassepuutuvad töötajad suudavad tööprotsesse ise parendada (KVP <sup>4</sup> , <i>kaizen</i> <sup>5</sup> jne)
Liiga staatiline hierarhiline organisatsioon	Luuakse paindlik meeskondlik struktuur	Meeskonnad suudavad omal jõul struktuure analüüsida ja uuendada
Usaldamatuse kultuur	Luuakse usaldusel põhinev kultuur	Asjassepuutuvad töötajad suudavad kultuuri enesekriitiliselt analüüsida ja muuta

Joonis 1.3: Muudatusprotsesside kahekordne mõju

Lähtuvalt nendest kogemustest püüdlas protsessinõustamine selle poole, et klientorganisatsiooni muudatusprotsess oleks samaaegselt ka ulatuslik *õppeprotsess*. Nõustajate kontseptsioonid ja meetodid anti teadlikult klientorganisatsiooni esindajate käsutusse. Tekkis ja levis *õppiva organisatsiooni* kontseptsioon (algusfaasi osas vt eelkõige Hedberg 1981, Fiol/Lyles 1985, Garret 1990, Pedler/Bourgoyne/Boydell 1991). Ka siin ei oma tähtsust see, kas organisatsiooniarengust räägitakse või mitte. Nende kontseptsioonide puhul on tegemist organisatsiooniarengu teooria erinevate tahkudega (vrđl Glasl/Lievegoed 2004).

#### 1.1.4 Eesmärk ja meetod peavad olema omavahel kooskõlas

Reorganiseerimiste eesmärgiks oli tihti kaasaegsete meetodite rakendamine, et saavutada kõrgemat motivatsiooni, loominguilisust, vastutustunnet jne. Tippjuhtkond üritas seda saavutada moraalse üleskutse, direktiivsete juhiste, tasustamise ja

<sup>4</sup> KVP – *kontinuierlicher Verbesserungsprozess* – pidev parendusprotsess, seotud toote-, protsessi- ja teenusekvaliteedi pideva parendamisega. (tlk)

<sup>5</sup> *kaizen* – (jaapani 改善, kus *kai* 'muutmine' ja *zen* 'hea') põhimõte või praktika, mis keskendub nt tööstus-, ehitus-, ärijuhtimise pidevale, lõpmatu täiustamisele. (tlk)

karistamisega – edutult! Sest eesmärgi saavutamise viis oli põhimõtteliselt vastuolus muudatuse soovitud eesmärgiga.

Kui ettevõtte soovib näiteks arendada oma juhtides „ettevõtlikkust“ (Weiss 2003), siis ei ole võimalik seda saavutada ülaltpoolt, „*per ordre di Mufti*“<sup>6</sup>. Ettevõtlikkus tähendab, et inimesed mõtlevad, otsustavad ja tegutsevad omal vastutusel. Seega võib ettevõtlikkus tekkida ainult siis, kui muudatuse meetod on kooskõlas ettevõtlikkuse põhimõtetega. Ülaltpoolt antavate korralduste abil saab ainult sõnakuulelikkust juurutada.

Sellest tuleneb protsessinõustamise viies põhimõte:

Põhimõte 5	„Nii organisatsioonimuudatuste eesmärk kui ka meetod peavad olema omavahel kooskõlas! Vasturääkivused ja topeltsõnumid õõnestavad eesmärgi usaldusväarsust.“
------------	--

Joonisel 1.4 on näidatud, kuidas organisatsioonimuudatuse eesmärkide ja meetodite põhimõtted on omavahel kooskõlas.

Püüeldav eesmärk:	Eesmärk ja meetod on kooskõlas:	Eesmärk ja meetod ei ole kooskõlas:
Töötajate ettevõtlik mõtteviis ja tegutsemine	Töötajad on aktiivselt muudatusprotsessi kaasatud	Töötajad on passiivsed, juhitud juhtkonna ja väliseksperide poolt
Kliendile orienteeritus, kliendilähedus	Töötajad õpivad kujundama sisemisi kliendisuhteid	Analüüsid ja uued teenusekontseptsioonid antakse ülalt/väljast
Äriprotsesse peab pidevalt parendama	Töötajad õpivad muudatusprotsesse kavandama ja läbi viima	Staap ja väliseksperdid määravad direktiivselt muudatussammud ja meetodid

Joonis 1.4: Eesmärgi ja meetodi põhimõtete kooskõlalatus

Muudatuseesmärk peab olema usaldusväärne. Selle usaldusväarsus sõltub väga palju tippjuhtkonna nähtavast ja kogetavast käitumisest muudatusprotsessi ajal. Seega kui juhtkond tahab juurutada koostööl ja partnerlusel põhinevat juhtimisstiili, kuid ise käitub direktiivselt, siis reprodutseerib see taas senist direktiivset stiili. Või näiteks kui diferentseerumisfaasis organisatsioon (vt Glasl/Lievegoed 2004) pingutab, et saada lahti bürokraatlikust jäikusest selle abil, et juurutatakse osaliselt iseseisvad meeskonnad ja sellest tulenevalt kliendile orienteeritud protsessidel põhinev organisatsioon, siis ei tohi

<sup>6</sup> *per ordre di Mufti* – mufti käsul (saksa, prantsuse, hollandi ja itaalia keeltes esinev väljend), mufti – islami õiguse ja teoloogia tõlgendaja islamimaadel. Selle väljendiga peetakse silmas läbipaistmatut, ülaltpoolt antud korraldust. (tlk)

seada kavandada, kontrollida ja juhtida bürookraatlikul viisil, sest niimoodi ainult taastoodetakse mõtteviisi, millest sooviti loobuda. Seega kui tulevikus soovitakse meeskonnatööd, siis peaks juba muudatusprotsess meeskonnatööd võimaldama ja toetama. Muudatus toimib seeläbi, et muudatusprotsess on samaaegselt ka õppeprotsess.

## 1.2 Neli organisatsioonimuudatuste käsitlusviisi

Senistes mõttearendustes on ikka ja jälle teineteisele vastandatud kaht muudatuste käsitlusviisi: eksperthinnangul põhinevat ja protsessinõustamist. Üks juba klassikuks saanud eristus Chin/Benne poolt (Bennis/Benne/Chin 1966, 34 jj) kirjeldab käsitlusviise 2 kuni 4, millele ma oma praktilistest kogemustest nõustajana olen lisanud veel ühe (1):

1. *metsik kasv*,
2. ratsionaalsed strateegiad – st *eksperthinnangul põhinevad käsitlusviisid*,
3. sunni- ja jõustrateegiad – st *jõul/sunnil põhinevad käsitlusviisid*,
4. evolutsioonilised muudatusstrateegiad – st *arengul põhinevad käsitlusviisid*.

Nende käsitlusviiside olulisimad tunnused on järgnevad.

1. *Metsik kasv*. Muudatused toimuvad ilma kontseptsioonita või kavandamatult kuni selleni välja, et tulemuseks on juhuslikkus ja kooskõlastamatus. Erinevad isikud võtavad üle kontseptsioone ja tehnikaid, mis on neile teiste organisatsioonide puhul tundunud kasulikud. Nii lisanduvad muudatused üksteisele. See võib mõnda aega olla väga viljakas, hoiab see ju organisatsiooni paigalseisu eest. Aga aja jookkul võib ilmned, et imporditud on vasturääkivaid suundi ning see võib viia raskusteni.
2. *Eksperthinnangul põhinevad käsitlusviisid*. Sisemised või välised eksperdid viivad oma kontseptsioonidele ja instrumentidele tuginedes läbi analüüsi, toovad välja organisatsiooni nõrkused ja tugevused ning töötavad välja parendusettepanekud. See käsitlusviis tugineb ratsionaalsetele võimetele. Analüüsid ja soovitused peavad olema loogiliselt põhjendatud ning mõistlikud. Inimesi organisatsioonis püütakse lahenduste poole võita info ja argumentatsiooni abil. Tänapäeval kasutatakse ka reklaamipsühholoogia meetodeid, et pälvida heakskiitu muudatustele. Kuid alles siis, kui organisatsiooni juhtkond on tehtud soovitustest tulenevalt otsused

langetanud, saab ellurakendamine alata. Juhtkond peab nüüd kogu oma autoriteedi kaalukausile panema.

3. *Jõul/sunnil põhinevad käsitusviisid.* Juhtkond on püstitanud kindlad muudatuseesmärgid ja taotleb nende läbisurumist. Võib-olla laseb juhtkond end ekspertidel nõustada ja anda oma plaanidele „teaduslikku legitimeeritust“. Inimesi ettevõttes püütakse muudatuste poole võita pigem moraalse surve abil kui ratsionaalsete vahenditega, lubades eeliseid neile, kes pakutud lahendustega kohanevad, või ähvardades halvemust neile, kes tahavad senisest süsteemist kinni hoida. Tihti praktiseeritav vorm on „pommiheitmise strateegia“, mille puhul avalikustatakse taotletavad muudatused ootamatult ja üllatusena, kusjuures avatuks jäetakse ainult võimalus „võta või jäta“. Tihti viib selline jõu rakendamine vastasjõu (käitiseühik, ametiühing) provotseerimiseni või visa läbirääkimisprotsessini.
4. *Arengul põhinevad käsitusviisid.* Protsessinõustamise abil saadakse teadlikuks organisatsiooni inimeste mõtteviisidest, emotsioonidest, motiividest ja huvidest, neid reflekteeritakse ja muudetakse orgaaniliselt, st arendatakse. Sama kehtib organisatsiooni identiteedi, strateegiate ja poliitikate, kultuuri ja väärtussuundade, struktuuride ja funktsioonide, kliima ja suhtekvaliteetide, töövoogude ja tehnoloogia kohta. Inimeste aktiivse osalemise tulemusena kaasatakse uuendustesse nende ideed, eesmärgid ja väärtused.

Need neli käsitusviisi on siin ideaaltüüpiliselt väga kokkusurutud vormis üksteisele vastandatud. Tuleb mõista, et praktikas ei esine kunagi ekspertnõustamise, jõukasutamise või protsessi- ehk arengunõustamise puhast vormi. Iga käsitusviis kätkeb endas eeliseid ja puudusi, mis on joonisel 1.5 skemaatiliselt kokku võetud.

<b>Käsitusviis</b>	<b>Käsitusviisi plussid</b>	<b>Käsitusviisi miinused</b>
<b>1. Metsik kasv</b>	Märkamatu kohanemine, pidevad väikesed parendused tagavad ellujäämise	Muudatused ei ole omavahel kooskõlas või on vasturääkivad, esineb kaost ja konkurentsi erinevate süsteemide vahel
<b>2. Ekspert hinnangul põhinev käsitusviis</b>	Võimaldab organisatsiooni enesekriitikat ja arengut, võimalik kiire lahendus	Võõrlahendused toimivad pealesunnitult, organisatsiooni sees olemasolevad kogemused ja ideed jäävad kasutamata
<b>3. Jõul/sunnil põhinev käsitusviis</b>	Raamtingimuste selgestegemine, välised vormid (struktuurid) on kiirelt muudetavad	Võimuvõitlused, võim provotseerib vastuvõimu, iseseisvus nõrgeneb
<b>4. Arengul põhinev käsitusviis</b>	Probleemide ja nende lahendustega identifitseerumine, innovatsioonivõime on organisatsiooni sees	Suurem ajakulu ettevalmistusfaasis, osalus võib minna liiga laiaks

Joonis 1.5: Organisatsioonimuudatuste neli käsitusviisi

Käesoleva raamatu edasised arutlused on pühendatud arengul põhineva käsitusviisi konkretiseerimisele.

### 1.3 Organisatsiooniarengu eesmärgid

Organisatsiooniarengut tuleb mõista kui protsessinõustamise üht vormi. Sellepärast tsiteerin ma veelkord koondina alajaotustes 1.1.1 kuni 1.1.4 formuleeritud protsessinõustamise põhimõtteid. Need on ka organisatsiooniarengu juures kõige olulisemad (joonis 1.6).

1	Asjassepuutuvad inimesed tuleb protsessinõustamisse kaasata!
2	Kuna mitmesugused keskkonnamuutused on pidev protsess, siis peab ka organisatsiooni arendamine ja kohandamine olema pidev protsess!
3	Me peame liikuma organisatsiooni ja juhtimise muutmise juurest muutmise organiseerimise ja juhtimise juurde!
4	Jätkusuutliku muudatusprotsessi puhul on oluline saavutada kahekordne mõju: paranenud tulemus JA organisatsiooni parendusvõime suurenemine.
5	Nii organisatsioonimuudatuste eesmärk kui ka meetod peavad olema omavahel kooskõlas! Vasturääkivused ja topeltsõnumid õõnestavad eesmärgi usaldusväärsust.

Joonis 1.6: Protsessinõustamise viis peamist põhimõtet

Organisatsiooniarengu puhul lisanduvad veel mõned põhimõtted ja eesmärgid, mis ei ole vastuolus üldise protsessinõustamisega. Karsten Trebesch (2000, 50–62) viis 1982. aastal läbi kirjanduse uuringu, milles võrdles 50 organisatsiooniarengu definitsiooni ja tões seejuures, et ei ole olemas üldist definitsiooni, mis paljudele sobiks. Üksmeelt ei ole ka täna. Organisatsiooniarengu definitsioon sõltub väga palju organisatsiooni, arenduse ja inimesepildi käsitusviisidest. Siiski on erinevad autorid suhteliselt üksmeelsed selles (Trebesch 2000, 56 jj), et organisatsiooniarengul kui arengul põhineval käsitusviisil on järgnevad tunnused:

- individuaalsed arenguvajadused integreeritakse organisatsiooni eesmärkide ja struktuuridega,
- asjassepuutuvad inimesed võtavad aktiivselt osa muudatuste kavandamisest,

- tegemist on teadliku, meetodilise ja planeeritud tegevuse kujundamise ja juhtimisega,
- kasutatakse sotsiaalteadusi,
- organisatsiooni tõhusus suureneb,
- viiakse läbi ühiseid õppeprotsesse,
- organisatsiooni kohandatakse keskkonnaga,
- organisatsiooni probleemilahendamise võime suureneb,
- tööelu muutub humaansemaks,
- interaktsiooni ja kommunikatsiooni võime paraneb,
- edendatakse organisatsiooni eneseregulatsiooni.

Koos Leo de la Houssaye'ga (Glasl/de la Houssaye 1975, 16) iseloomustasin ma organisatsiooniarengut aastatepikkuse praktika põhjal „NPI<sup>7</sup> Organisatsiooniarengu Instituudis“ („NPI instituut voor organisatieontwikkeling“) Hollandis (millega ma olin seotud aastatel 1967 kuni 1985) järgnevalt:

*„Organisatsiooniarengu eesmärki võib kirjeldada järgnevalt: aidata organisatsioonis läbi viia kvalitatiivset muudatust sel viisil, et asjassepuutuvad inimesed õpivad arenguprotsessi omaenda organisatsioonis juhtima. Arenguabistaja ülesanne on esmajoonel lähtuda inimestest: inimeste kaudu järgib ta organisatsiooni kui sotsiaalset süsteemi. Uuendus saab toimuda ainult inimestes ja inimeste kaudu ning mitte ükski organisatsioon ei saa areneda kiiremini kui inimesed organisatsioonis suudavad ja tahavad.“*

Meie jaoks oli seejuures väga tähtis areng ja õppimine nii indiviidi kui ka organisatsiooni tasandil. Ja me rõhutasime, et organisatsiooniarengu tulemusena peab organisatsioon saavutama eneseuuendamise võime. See rõhuasetus eristab nõustamisfirma Trigon Entwicklungsberatung arusaama organisatsiooniarengust ka täna veel oluliselt teistest teoreetilisest ja praktilisest organisatsiooniarengu käsitusviisidest saksakeelses ruumis. Siin oli ju pikka aega määravaks definitsioon, mille Diether Gebert (1974) tõi esimeses saksakeelses raamatus organisatsiooniarengust. Gebert esitab kaks peamist eesmärki (lk 11 jj):

---

<sup>7</sup>NPI – Nederlands Pedagogisch Instituut. (tlk)

*„a) Ühest küljest on tegemist töömaailma humaniseerimisega, paremate võimaluste loomisega isiksuse arenguks ja eneseteostuseks;*

*b) teisest küljest on tegemist organisatsiooni saavutusvõime, paindlikkuse, muudatus- ja innovatsioonivalmiduse suurendamisega.“*

Nendest kahest põhieesmärgist tulenevad Geberti järgi kaks strateegilist suunda, „personaalne käsitusviis“ ja „struktuuriline käsitusviis“, mis vaatlevad vastavalt indiviidi ja organisatsiooni.

Neid Geberti poolt formuleeritud ja paljude poolt üle võetud organisatsiooniarengu põhieesmärke – alates Burkard Sieversist (1982, 41 jj) kuni Fritz Gairingini (1999, 12–14) – pean ma endiselt liiga vähespetsiifiliseks organisatsiooniarengu kui kindla muudatusstrateegia jaoks. Tööelu humaniseerumist võib teatud määrani saavutada ka eksperthinnangul põhineva käsitusviisi abil, nagu seda on pikka aega teinud Eberhard Ulich oma instituudiga (vt Ulich/Groskurth/Bruggemann 1973). Kitsalt oma funktsioonis ehk oma mikro-piirkonnas oli asjassepuutuvatele inimestele võimalik parendusi luua; meso-piirkonnas, mille moodustavad laialdased äriprotsessid, organisatsioonistruktuur ja strateegia, ei olnud võimalik saavutada märkimisväärseid humaniseerimiseefekte.

Samasugused kaalutlused kehtivad eesmärgi „suurendada organisatsiooni saavutusvõimet“ kohta, sest seda on samahästi võimalik saavutada eksperthinnangul põhineva käsitusviisi ja jõu-sunni-teooria abil. Sellepärast on organisatsiooniarengu käsitusviisi diferentseerimiseks olulised põhimõtted ja eesmärgid, mis on seotud muudatusprotsessi kujundamisega. Ainult organisatsiooniarengu abil on võimalik arendada organisatsiooni ja selle inimeste eneseuendusvõimet. Sellepärast olen ma oma raamatus „*Verwaltungsreform durch Organisationsentwicklung*“ (Glasl 1983, 26) defineerinud organisatsiooniarengut (mõne üksiku täiendusega) nii, nagu on näha joonisel 1.7, ning samuti järgivad Baumgartner/Häfele/Schwarz/Sohm (1996, 28–32) seda kõikides punktides:



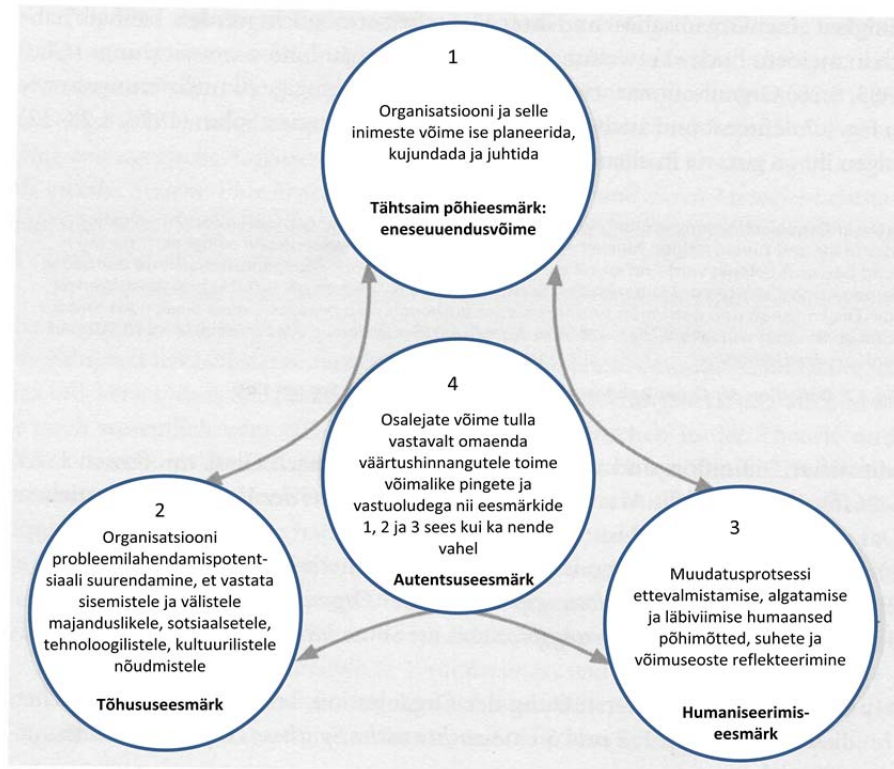
„Organisatsiooniarengu all mõistame me organisatsiooni ning selle sees ja selle jaoks töötavate inimeste (huvigruppide) muudatusprotsessi, mida inimesed ise aktiivselt esindavad ja teadlikult juhivad ning mis seeläbi viib organisatsiooni *probleemilahendamispotentsiaali* ja *eneseuuendusvõime* suurenemiseni, kusjuures inimesed, lähtudes omaenda väärtustest, kujundavad *autentselt* organisatsiooni ja muudatusprotsessi nii, et need võivad vastata sisemistele ja välistele *majanduslikele, sotsiaalsetele, humaansetele, kultuurilistele ja tehnilistele nõudmistele*.“

Joonis 1.7: Organisatsiooniarengu definitsioon Glasl/von Sassen 1983 järgi

Selle definitsiooniga on hõlmatud neli põhieesmärki (Glasl/von Sassen 1983, 26 jj järgi), mis on seotud *muudatusprotsessi* korraldamise viisiga:

- 1) olulisim põhieesmärk on arendada organisatsiooni ja selle inimeste *võimet eneseuuenduseks*;
- 2) tõsta *organisatsiooni probleemilahendamispotentsiaali* („tõhususeesmärk“);
- 3) kujundada *muudatusprotsessi humaansetest põhimõtetest* lähtuvalt („humaniseerimiseesmärk“);
- 4) pakkuda organisatsioonile tuge ja arendada organisatsiooni võimet, et leida *autentset sünteesi* eesmärkide 1, 2 ja 3 vahelistes pingetes („autentsuseesmärk“).

Need neli eesmärki on pildina kujutatud joonisel 1.8.



Joonis 1.8: Organisatsiooniarengu protsessiga seotud eesmärgid (Glasl/von Sassen 1983)

Joonisel 1.6 formuleerin ma protsessinõustamise viis põhimõtet, mis on seotud organisatsiooniarengu eesmärkidega. *Põhimõte 1*, postulaat *asjassepuutuvate inimeste osalusest*, toimib kõigi nelja eesmärgi puhul, see on eeldus eneseuenduseks, probleemilahendamispotentsiaali suurendamiseks, muudatusprotsessi humaanseks kujundamiseks ning lõpuks autentsuse põhialus. *Põhimõte 2*, *pidev muutumine*, viib eesmärgi 1 teostumiseni, eneseuenduse võime arendamiseni. *Põhimõte 3* postulaadiga, et tegemist on muutmise organiseerimise ja juhtimisega, viib samamoodi eesmärgini 1. *Põhimõte 4* eeldab püsiva muudatusprotsessi *kahekordset mõju*, nimelt paranenud tulemust ja parendusvõimet – mis viib eesmärgi 2 teostumiseni. *Põhimõte 5* rõhutab *eesmärgi ja meetodi kooskõlalisust* ja aitab nii kaasa eesmärkide 3 ja 4 teostumisele.

Neid nelja eesmärki ei saa mingil juhul mõista harmoonilistena, vaid need on üksteise suhtes pinge all, sest ka ülalnimetatud osalejate süsteemist tulenevad huvid võivad olla erinevad või koguni vasturääkivad. Sellepärast *ei ole* taotluseks, et organisatsiooniarengu nõustamise abil kujundada protsessi, mis kõiki eesmarke 100% täidab. See oleks dogmaatilis-ideoloogiline arusaam organisatsiooniarengust kui

„puhtast tervendusõpetusest“. Sotsiaalses ja majanduslikus tegelikkuses saab õigupoolest ainult organisatsiooni ja selle inimeste lähteolukorrast tulenevalt astuda samme nende eesmärkide suunas. Sümbolsest arvudes väljendatuna tähendab see umbes järgmist: kui organisatsioonis on seni praktiseeritud asjassepuutuvate inimeste ainult 20%list osalust, siis ei tähenda organisatsiooniareng seda, et rakendataks ellu nende 100%line osalus, vaid selle organisatsiooni jaoks võib olla oluliseks arengusammuks juba suhteline paremine või parenemistendents suurusjärgus 25% või 30%. Kui seni oli näiteks olemas ainult 40% eneseuendusvõimet ja seda võimet suurendati võib-olla 45%ni või 55%ni, siis on see liikumine organisatsiooniarengu eesmärkide suunas. Otsustav on asjaolu, kas inimeste ja organisatsiooni arenguprotsess selles *suunas* liigub. Seda peab organisatsiooniarengu protsesside üle otsustamisel tingimata silmas pidama.

#### 1.4 Ülevaade: protsessinõustamine ja põhiprotsessid

Seni on ikka ja jälle juttu olnud *protsessinõustamisest*, justkui oleks tegu üheainsa protsessiga. Ka vastavasisulised teosed, mis puudutavad protsessinõustamist, ei diferentseeri protsessinõustamist täpsemalt, vaid eristavad ainult üksikuid faase (nt Baumgartner/Häfele/Schwarz/Sohm 1996, Burke 1994, 54 jj, Comelli 1985, 115 jj, French/Bell 1994, 171 jj, Lippit/Lippitt 1984, 14 jj). Ainult B. Sievers – viidates Edgar Scheinile – käsitleb pisut globaalsemalt kommunikatsiooni, probleemilahendamist, otsustamist, juhtimist, rolliloomist ja väärtusloomist. Asjaolu, et protsessinõustamist ei diferentseerita, on hämmastav seetõttu, et kõik organisatsiooniarengu autorid viitavad nii rõhutatult ja üldiselt protsessi omadustele. Ning tõepoolest on tegelikuks võtmeks organisatsiooniarengu juurde protsessi diferentseeritud ja süvendatud mõistmine. Täpsemalt vaadeldes on tegemist seitsme protsessiga, mis on *organisatsiooniarengu põhiprotsessid* (Glasl 1975a, 79–93), olles koos ühes läbipõimunud organisatsiooniarengu tervikprotsessis. Nende protsesside professionaalse kujundamise abil saab ära hoida muudatusprotsessi tüüpilisi probleeme, mida kompaktsete formuleeringutena näitab joonis 1.9.

Mida inimesed tihti mõtlevad ...		... ja mida saab selle vastu teha
„Mis meil siis korrast ära on?“ „Milles on probleem?“ „Miks on see järsku probleemiks muutunud?“	1	Olukord läbipaistvaks teha! Hoolitseda probleemi ühise mõistmise eest.
„Kuhu peavad need tegevused õigupoolest viima?“ „Nii palju võetakse ette – ent milline on tervikkontseptsioon?“	2	Näidata suunda: kuhu peab minema? Miks? Mille jaoks? Selged väljajätlemised! Ühist suunda tüürida.
„Me oleme vanaga niivõrd harjunud!“ „Nendega seal ... ei saa ju üldse koos töötada!“	3	Abistada vanast lahtilaskmisel, selle mahajätmisel, kujundada uusi harjumusi. Lahendada pingeid ja konflikte.
„Milliseid teadmisi ja oskusi minult homme oodatakse?“ „Kas ma olen selleks ka võimeline?“	4	Õigeaegselt kindlaks teha ning anda edasi vajalikud teadmised ja oskused. Organiseerida järeleproovimiseks pilootprotsesse.
„Mis siin õieti toimub?“ „Meid lastakse siin lollina surra!“ „Liiguvad kuuldused, et ...“	5	Kuulata inimesi ettevõttes! Ausalt informeerida ja avatult suhelda.
„Millal siis tegelikult midagi toimub?“ „Meie peame midagi tegema – aga mida teevad nemad seal üleval?“	6	Ellurakendamist kiirendada, leida võimalusi „kiireteks võitudeks“ („quick wins“). Käituda eeskujuna, mis toimib signaalina.
„Kõik need meetmed lähevad ju täiesti kontrolli alt välja!“ „Kas seda kõike saab siis veel juhtida?“	7	Ettenägelikult planeerida, organiseerida, vahenditega varustada, töökoormust hallata, juhtida, otsustada, hinnata

Joonis 1.9: Kõige sagedasemad probleemid muudatusprotsesside puhul ja nende probleemide vältimine

Millise protsessiga on „protsessinõustamise“ puhul organisatsiooniarengu mõttes tegemist? Muudatuste samm-sammulise väljatöötamisel ja ellurakendamisel on alati tegemist järgneva seitsme protsessiliigi koostoimega:

- *Diagnoosiprotsessid*: olukorra analüüs ja diagnoos, sest selle abil luuakse teadlikkus: millises olukorras me oleme? Miks me oleme sellises olukorras?
- *Tuleviku kujundamise protsessid*: arutlused soovitud tuleviku osas, sest planeerimine on tahte kujundamine: kuhu me tahame minna? Mille jaoks?
- *Psühhosotsiaalsed protsessid*: vanadest suhetest ja rollidest lahtilaskmine ja uutesse suhetesse astumine, vastupanule ja konfliktidele reageerimine, sest need protsessid soodustavad vajalikke emotsionaalseid muutusi.
- *Õppeprotsessid kitsamas mõttes*: uute teadmiste ja oskuste omandamine, sest õppeprotsessid vahendavad uusi võimeid.
- *Teabeprotsessid*: asjassepuutuvate inimeste jooksev informeerimine ja dialoogilised suhtlusvormid annavad asjassepuutuvatele inimestele selge ülevaate toimuvast.
- *Ellurakendamise protsessid*: plaanitud muudatuste ellurakendamine, sõnad muudetakse tegudeks.

- *Muudatuse juhtimise protsessid:* planeerimine, juhtimine, otsustamine, koordineerimine, kõikide muudatussammude hindamine ja ressursidega varustamine.

Nagu näha joonisel 1.10, on põhiprotsessid seotud joonisel 1.9 näidatud probleemidega ja võimaldavad rakendada sihipäraseid meetmeid.

<b>Põhiprotsessid kui võimalikud meetmed:</b>		
Olukord läbipaistvaks teha! Hoolitseda probleemi ühise mõistmise eest.	1	<b>Diagnoosiprotsessid</b>
Näidata suunda: kuhu peab minema? Miks? Mille jaoks? Selged väljaütlemised! Ühist suunda tüürida.	2	<b>Tuleviku kujundamise protsessid</b>
Abistada vanast lahtilaskmisel, selle mahajätmisel, kujundada uusi harjumusi. Lahendada pingeid ja konflikte.	3	<b>Psühhosotsiaalsed protsessid</b>
Õigeaegselt kindlaks teha ning anda edasi vajalikud teadmised ja oskused. Organiseerida järeleproovimiseks pilootprotsesse.	4	<b>Õppeprotsessid kitsamas mõttes</b>
Kuulata inimesi ettevõttes! Ausalt informeerida ja avatult suhelda.	5	<b>Teabeprotsessid</b>
Ellurakendamist kiirendada, leida võimalusi „kiireteks võitudeks“ („ <i>quick wins</i> “). Käituda eeskujuna, mis toimib signaalina.	6	<b>Ellurakendamise protsessid</b>
Ettenägelikult planeerida, organiseerida, vahenditega varustada, töökoormust hallata, juhtida, otsustada, hinnata.	7	<b>Muudatuse juhtimise protsessid</b>

Joonis 1.10: Probleemide ärahoidmine põhiprotsesside abil

Käesolevas raamatus kirjutatu näitab, kuidas need protsessid toimivad koos ja rajavad aluse kõikidele organisatsiooniarengu tegevustele. Ei ole ju – vastavalt iga organisatsiooni ja selle inimeste ainukordsusele – ühtegi standardolukorda, mida saaks alati ja kõikjal edukalt rakendada. Seitsme põhiprotsessi mõistmine võimaldab aga üksikuid meetmeid või terveid protsesse läbimõeldult ja eesmärgipäraselt kujundada. Sest organisatsiooniarengu teatud faasis võivad mõned nendest protsessidest juhtumisi leida erilist tähelepanu ja rakendamist, järgmises faasis võivad need olla juba teised põhiprotsessid. Seeläbi saavad mõned protsessid mõnda aega määrata kogu tegevust, samal ajal kui teised protsessid toimivad vastavas faasis ainult toetavatena. Siiski toimivad kõik seitse põhiprotsessi koos seeläbi, et nad hetkel domineerivaid protsesse ette valmistavad, toetavad, täiendavad või nendega külgnevad.

Toimuva planeerimisel on seetõttu vajalik silmas pidada, milliste protsesside osas meetmeid *teadlikult* rakendada tuleb ja kus võivad mõjud esineda võib-olla

*teadvustamatult* või *tahtmatult*. Nii on muudatusstrateegia alati segu teadlikult läbiviidud interventsioonidest ja sellistest tegevustest, mis tulenevad klientorganisatsiooni sisemisest dünaamikast. Mitmete põhiprotsesside koosmäng moodustab mitmekihilise ja põimunud organisatsiooniarengu protsessi erilise „koekirja“. See võib olla igas organisatsioonis erinev, kuna toimuv peab alati olema kooskõlas iga organisatsiooni ainukordsusega.

### 1.5 Kes tegelevad organisatsiooniarenguga?

Järgmistes peatükkides arutletakse, et organisatsiooniareng ei ole mitte ainult nõustajate pärusmaa, isegi kui me seni oleme rääkinud *protsessinõustamisest*. Kui organisatsiooni- või ettevõttearendus peab tõstma organisatsiooni võimet, nii et see suudab üha enam omaenda jõul arenguprotsesse kujundada, planeerida, ette valmistada ja läbi viia, siis muutuvad juhid üha enam niinimetatud ettevõttearengu „muutuste katalüsaatoriteks“ („*change agents*“). Peatükis 10 ja viimases peatükis 13 tegeleme nende küsimustega veel põhjalikumalt.

Praktikas areneb seeläbi huvitav ja pingerikas koosmäng organisatsiooniväliste nõustajate ja sisemiste töötajate vahel, mille puhul nõustajad ise peavad õppima ja praktiseerima seda, mida nad oma klientidele tähtsaima eesmärgina edastavad: anda abi eneseabiks!

## 2 Organisatsioonimudelid

Hannes Piber

„Organisatsiooniarengu all mõistame me organisatsiooni ning selle sees ja selle jaoks töötavate inimeste (huvigruppide) muudatusprotsessi, mida inimesed ise aktiivselt esindavad ja teadlikult juhivad ning mis seeläbi viib organisatsiooni *probleemilahendamispotentsiaali* ja *eneseuuendusvõime* suurenemiseni, kusjuures inimesed, lähtudes omaenda väärtustest, kujundavad *autentselt* organisatsiooni ja muudatusprotsessi nii, et need võivad vastata sisemistele ja välistele *majanduslikele, sotsiaalsetele, humaansetele, kultuurilistele ja tehnilistele nõudmistele*.“ (Glasl 1983)

Glasli organisatsiooniarengu definitsioon sisaldab kahte võtmepädevust, nimelt:

- muudatuse kujundamine kui põhiprotsesside loov, sotsiaal-kunstiline koosmäng (sellest räägitakse lähemalt peatükis 10);
- arusaam organisatsioonist, st terviklike, süsteemiteoreetiliste organisatsioonimudelite teadmine ja rakendamine.

Käesolevas peatükis selgitatakse kõigepealt, mida tähendab „terviklik, süsteemiteoreetiline arusaam“. Seejärel esitatakse mitmeid organisatsiooni metafoore ja mudeleid ning arutletakse nende üle. Peatüki kolmandas osas esitatakse Trigoni organisatsioonimudelit, selle seost arengu seaduspärasustega ja organisatsioonitüüpidega.

## 2.1 Terviklik, süsteemiteoreetiline arusaam organisatsioonist

### 2.1.1 Uus paradigma

Süsteemmõtlemine ja terviklik arusaam organisatsioonist on organisatsiooniarengu olulised alused. Organisatsiooniarengu definitsiooni teises osas (vt ülal) oli juba juttu organisatsiooni süsteemi erinevatest dimensioonidest, nimelt majanduslikust, humaansest, kultuurilisest ja tehnilisest aspektist, mis koos loovad terviku. Kui me mõistame organisatsioone kui avatud ja dünaamilisi süsteeme, siis tähendab see, et

- on olemas osad või elemendid,
- mis on üksteisega seoses, mõjutavad üksteist vastastikku ja
- moodustavad „terviku“ ning seega kujundavad piirid,
- need on keskkonnaga pidevas interaktsioonis (seega avatud) ja muutuvad pidevalt, seega on dünaamilised.

Glasli poolt esimeses peatükis kirjeldatud muutumises ekspertnõustamisest protsessinõustamiseks väljendub ka üleminek masina mõtteviisilt organismi mõtteviisile. See muutumine väljendab laiaulatuslikku paradigmuuutust (vrld Capra 1996): *vana* paradigma koosneb sügavalt juurdunud ettekujutustest, mille juurde kuulub näiteks asjaolu, et tervikut on võimalik mõista selle osade analüüsi abil; uus paradigma seevastu toob nähtavale tervikliku maailma- ja organisatsioonivaate, mille kohaselt

maailma või organisatsiooni võib mõista kui integreeritud tervikut. Selles mõttes on süsteemiteoreetilised lahendused ka püsivad, kuna nad – vastavalt organisatsiooniarengu definitsioonile – integreerivad majanduslikke, humaanseid, kultuurilisi ja tehnilisi nõudmisi (nii sisemisi kui ka väliseid). „Jätkusuutlikult majandab ühiskond siis, kui ta rahuldab oma vajadusi, ilma et vähendaks tulevaste põlvete väljavaateid“ (Capra 1996, 16). Süsteemiteoreetiline arusaam muudab meie tajumist radikaalselt. Me adume raskusi mitte enam üksikute probleemidena, vaid üksteisega seotud, üksteisest sõltuvate tegurite muustrina.

Süsteemmõtlemine tekkis 20. sajandi alguses – selle arendusvaldkondadeks olid esmalt tehniline küberneetika, bioloogia, geštaltpsühholoogia ja kvantfüüsika (vrdl Capra 1996). Tunnetati, et organismi, st elussüsteemi omadused on terviku omadused, mida ei ole võimalik määratleda selle osade omadustega. Olulised ehk süsteemi-omadused on terviku omadused, mida ei ole ühelgi osal. Terviku omadused tulenevad osadevahelisest vastasmõjust ja suhtest – tekivad seega osade „organiseerivatest suhetest“, st korrastatud seoste muustrit või konfiguratsioonist. Need on terviku väljendus.

### 2.1.2 Mustri tajumine

Ehrenfels iseloomustas tervikut nii: „Tervik on enam kui tema osade summa“. Geštaltpsühholoogid Wertheimer ja Köhler nägid kahandamatute tervikute olemasolus meie taju olulist aspekti. Me tajume „asju“ kui integreeritud tajumismuustrit – kui mõtestatult organiseeritud tervikut (Capra 1996, 45).

Selles seoses osutub mõiste „muster“ süsteemmõtlemise ja organisatsiooniarengu jaoks oluliseks. Me püüame organisatsioonidiagnoosis toetada asjassepuutuvaid inimesi nii, et nad olemasoleva info suurest hulgast tajuksid iseloomulikku muustrit, mis asub sümptomite taga. Muster tähendab seoste konfiguratsiooni, mis on teatud organisatsioonile tüüpiline. Capra jaoks on muustrite uurimine elussüsteemide mõistmisel asendamatu, kuna terviku omadused on mustri omadused. „Kui elusorganism koost võtta, siis hävitatakse tema muster. Koostisosad on küll veel olemas, kuid seoste konfiguratsioon nende vahel – muster – on hävitatud ja organism sureb“ (Capra 1996, 100).

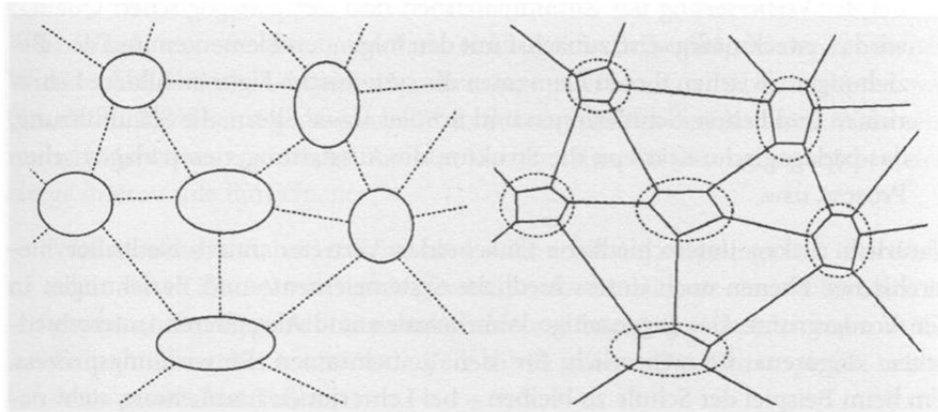


Organisatsiooninõustamise jaoks tundub organisatsioonimustrite mõistmine ja selliste muustrite austav edasiarendamine ehk muutmine olevat otsustavaks punktiks. Sellega on seotud arusaam, et „substants“ (kvantiteet) ja „vorm“ või „muster“ (kvaliteet) moodustavad terviku. Elavad süsteemid eristuvad surnud süsteemidest mittemateriaalse, aga ka kahandamatu poolest – energeetilise organisatsioonimustri poolest.

Mustri tajumine viib „iseorganiseerumise“ mõistmiseni: „Elu muster (...) on võrgustik, mis on võimeline ise organiseeruma“ (Capra 1996, 101). Võrgustikud on organisatsioonimustrid, mille eripäraks on mittelineaarsed seosed ja tagasisideahelad.

Olgu viidatud veel ühele organisatsiooniarengu jaoks olulisele süsteemmõtlemise aspektile, nimelt kujutise (esiplaan) ja tausta vaheldumisele. Geštaltpsühholoogid kirjeldavad tajumist kui terviklikku akti; inimene lükkab olemasolevate muljete küllusest teatud osa esiplaanile ja loob seeläbi „kujutise“, samal ajal kui teised muljed jäävad tähelepanuta tahaplaanile. See, mis esiplaanile tõstetakse, sõltub suuresti vaatleja huvist.

Mustri tajumiseks viib süsteemiteoreetiline mõtlemine läbi kujutise-tausta-nihke objektidelt ehk osadelt seostele ehk suhetele (vt joonis 2.1).



Joonis 2.1: Kujutise-tausta-nihke objektidelt suhetele (Capra 1996, 53)

Süsteemmõtlemine on kontekstist lähtuv mõtlemine. See väldib fragmentaarset tegutsemist ja keskendumist üksikutele osadele. Lõppkokkuvõttes ei ole – nagu kvantfüüsika on nii veenvalt tõestanud – üldse mitte mingeid eristatavaid osi. „See,

mida me osaks nimetame, pole midagi muud kui muster lahutamatus suhetevõrgustikus“ (Capra 1996, 2).

See, mida me organisatsiooniarendajatena protsessis koos asjassepuutuvate inimestega esiplaanile nihutame ning seega kujutise ehk muustrina tajume, sõltub otsustaval määral meie mentaalsetest organisatsioonimudelitest ja uurimisküsimusest. Seetõttu järgneb käesolevas peatükis mõnede mudelite arutelu. Seda, kui oluline on, et „uurimisküsimus“ oleks selge, peab rõhutama Heisenbergi sõnade abil: „See, mida me vaatleme, ei ole loodus ise, vaid loodus lähtuvalt meie küsimusepüstitamise viisist“ (Heisenberg 1973). Heisenberg tõestab veenvalt, et meie tajumine sõltub otsustaval määral vaatlus- ja mõõtmismeetoditest.

Vastavalt sellele tasub organisatsiooniarengu protsesside puhul küsimusepüstitus koos asjassepuutuvate inimestega hoolikalt välja töötada, piiritleda see uuritava (osa)süsteemiga ja leida sobiv „käsitusviis“ – tervikliku arusaamise taustal. Sest süsteemmõtlemise suur eelis seisneb asjaolus, et neid niinimetatud süsteemiipiire ja süsteemitasandeid (osakond, terviklik ettevõte) võib vaheldada, vastavalt ülalmainitule: osad osutuvad taas olevat muster, osasüsteem.

Ühe kooli näitel saab visandada, et vastavalt erinevatele küsimusepüstitustele nihkub esiplaanile erinev elementide ja suhete muster.

Kui tegemist on kooli kuvandiga avalikkuses, siis lisaks „sisesüsteemile“ nihkuvad vaatluses esiplaanile järgmised elemendid: lapsevanemad (endised, praegused, potentsiaalsed), ametiasutused, poliitikud, kogukonna elanikud, press, teised konkureerivad koolid jne ning nende suhe kooliga.

Kui on vaja parandada koostööd ja pedagoogilist kvaliteeti, siis on mõistlik luua süsteemne kujutis eelkõige järgmiste elementide ning nendevaheliste suhetega: õpetajad, õpilased, lapsevanemad, kooli juhtkond, pedagoogiline kontseptsioon, struktuur, varustamine, pedagoogiline protsess jne.

Loomulikult nihutavad erinevad huvigrupid, erinevate hierarhiliste tasandite esindajad esiplaanile ka erinevaid süsteemielemente ja nendevahelisi seoseid. Erinevate „kujutiste“ vastastikune tajumine ja aktsepteerimine on oluline ühise arenguprotsessi jaoks. Jäädes kooli näite juurde: õpetajatel on loomupäraselt esiplaanil töö õpilastega,

õpiesmärgid, klassi distsipliin ja juhitavus, hea atmosfäär kollektiivis, autonoomia ja tunnustuse saamine. Vanemad seevastu vaatavad kooli sageli järgnevast perspektiivist: „Kas see on minu lapse jaoks õige kool?“ „Milline on õpetaja-õpilase suhte kvaliteet?“ „Kuidas toimivad õpetajad konfliktide korral?“ „Kas lapsevanemaid võetakse tõsiselt?“ „Kas mu laps käib meelsasti koolis?“ „Kas mu laps õpib piisavalt ja õigeid asju?“ jne.

Need näited võivad selgitada, et me valime pidevalt terviksüsteemist aspekte; sellega loome me kujutisi ja jätame muud tegurid (enamasti teadvustamatult) tahaplaanile.

### 2.1.3 Terviklik tajumine

Süsteemiteoreetiline arusaam organisatsioonist kui organisatsiooniarengu võtmekompetents sisaldab terviklikku mõtlemist. Terviklikkusel on kaks aspekti:

1. Millised süsteemi elemendid on olulised ja millised on nendevahelised suhted? Selle aspekti osas on peatükis 2.3 esitatud erinevaid organisatsioonimudeleid.
2. Kui elavaid süsteeme iseloomustab asjaolu, et neil on terviku omadused, mida ei ole võimalik tuletada osade omadustest, siis tõstatub küsimus, kuidas toimub nende terviku-omaduste tajumise protsess.

Võti terviku tajumise protsessi mõistmiseks ja seeläbi ka organisatsiooni iseorganiseerumise potentsiaali mõistmiseks seisneb, nagu eelnevalt selgitati (vrld Capra 1996), seoste mustri tajumises ja mõistmises. Ühe teise olulise näite terviklikkuse tajumise teemal võib tuua goetheanismist. Henri Bortoft (1996) teeb oma raamatus „*The Wholeness of Nature*“ selgeks, milline suur tähendus on kaasaegses teadusteoorias antud Goethe „vaatele“. Goethe jaoks oli terviklikkus mitte mõtteline abstraktsioon, vaid konkreetne taju („vaade“). Kui järgida Goethe käsitust, siis tulenevad sellest mõned huvitavad arusaamad:

- Kui me tahame tervikut tajuda või kogeda, siis ei õnnestu see pelgalt kaugemale astumisega, et saada ülevaadet eemalt vaadates. Vastupidi: selleks, et kohtuda tervikuga, pean ma just osadesse „sisse minema“, „läbi osade minema“. Tervik peegeldub olulistest osades.

- Harjumuspärane mõtteviis, et osade summeerimisel tervikuni jõuda, osutub samamoodi vigaseks. Tervikut ei saa luua nii, et osad, nagu pusles, üksteisega sobivalt ühendatakse (vt pt 5.2.2 „makroskoopilise vaate“ osas).
- Samuti ei määra tervik osasid, tervik ei ole mingi „superosa“, mis teisi väikesi osi domineerib ja kontrollib.
- Terviku tajumise protsess on Goethe mõttes *duaalne liikumine*: ühelt poolt kohtume tervikuga ainult osade vahendusel; tervik ei saa ilma osadeta esineda. Teisest küljest on osade tajumine võimalik ainult seeläbi, et on olemas tervik. Osa on koht, kus tervik avaldub. „*A part is a place for the presencing of the whole*“ (Bortoft 1996, 12).
- Tervikut ei saa tajuda asjana. See on – paradoksaalselt – midagi „aktiivselt äraolevat“. Kui me mõtleme teatrietenduse peale, siis kogeme me iga lause, iga stseeniga üha enam tervikut. Samaaegselt võime me ühte rolli kui teatrietenduse osa tajuda ainult seeläbi, et tervik on rollis olemas.

Rudolf Steiner näitas oma raamatus „*Philosophie der Freiheit*“ („Vabaduse filosoofia“, Steiner GA<sup>8</sup> 4), et tunnetusprotsessi puhul on alati tegu meelelise, detailse tajumise ja vaimse, intuitsiivse tajumise koosmänguga. Sest tervik, muster, olulisim on ülemeeleline vaimne reaalsus. Täpselt samamoodi on ka loogika ja grammatika, matemaatika ja geomeetria, harmooniaõpetuse jne reeglid ülemeelelised vaimsed tegelikkused. Neid saab tajuda ainult vaimse tajumise (intuitsiooni) ja meelelise tajumise koostoimena (vrdl Glasl 1999).

Organisatsioonispetsialistidele tuleneb sellest väljakutse teravdada terviku kui aktiivselt äraoleva tajumise võimet, kuna me terviku kui iseloomuliku mustri tajumise abil puutume kokku organisatsioonide iseorganiseerumisvõimega.

## 2.2 Organisatsioonide metafoorid

Millised ettekujutused ja pildid on organisatsioonis töötavatel inimestel oma organisatsioonist? Millisest perspektiivist nad selle peale vaatavad? Mida peavad nad

---

<sup>8</sup> GA – *Gesamtausgabe* – Rudolf Steineri kogutud teosed. (tlk)

organisatsiooni olulisteks elementideks ja mida nad jätavad tähelepanuta? Milliseid tüüpilisi mõisteid ja metafoore kasutatakse?

Organisatsiooni õppimise seisukohalt on oluline teha nähtavaks need mentaalsed mudelid, mis organisatsiooni sees oma organisatsiooni suhtes valitsevad, ning arutleda, kas need kujutavad veel ajakohaseid, funktsionaalseid käsitusi (vrđl Senge 2001). Gareth Morgan (1986) kirjeldab oma raamatus „*Images of Organization*“ („Organisatsiooni metafoorid“) tüüpilisi käsitusi, nende omadusi ja tagajärgi. Tüüpiliste metafooridena esitab Morgan:

- organisatsioonid kui masinad (mehhanistlik mõttekäik, mille järgi kõike saab inseneride poolt konstrueerida ning kõik funktsioneerib nupule vajutades);
- organisatsioonid kui organismid (nad sünnivad, kasvavad, küpsevad, närtsivad ja surevad);
- organisatsioonid kui aju (infotöötlus, ettevõtte intelligents, õppimine);
- organisatsioonid kui kultuurid (ideed, väärtused, normid, dogmad, rituaalid);
- organisatsioonid kui poliitilised süsteemid (huvide, konfliktide, jõujoonte „valitsemine“);
- organisatsioonid kui psüühilised vanglad (teadvustamata oletuste tõttu muutuvad inimesed oma mentaalsete programmide, oma hirmude, tabude, tungide vangideks);
- organisatsioonid kui lakkamatute muutuste protsessid (muutumine määratleb organisatsiooni kujunemise, tagasiside viib kohandumiseni, muutumine läbi teesi ja antiteesi dialektika);
- organisatsioonid kui valitsemisvahendid (organisatsioonid kui eksploateerimise ja rõhumise vahendid).

Kõige tugevam mõju on ikka veel masina metafooril. Ettekujutus, et ettevõtet saab juhtida nagu masinat, on juhtimisringkondades laialt levinud ideaal.

Organisatsioonipiltide muutumine ettevõttes saab selgeks, kui vaadelda organisatsioonide arengufaase (vrđl 2.4.2): *Pioneerifaasis* elab metafoor „ettevõte kui suur perekond“. Selle vahetab *diferentseerumisaasis* välja „masina“ pilt – selge tööjaotus ja vastutus, struktureerimine, diferentseerimine jne peavad kindlustama, et ettevõtte aparaat on ja jääb juhitavaks ja hallatavaks. Masina mentaalne mudel osutub

ebakindlaks ja aegunuks tihti kriisist saadetud üleminekul *integratsioonifaasi*. Organismi-pilt peab aparaadi-mõtlemise välja vahetama. Toimub radikaalne muutus:

- see on muutumine surnud süsteemist elavaks süsteemiks, millel on oma sisemine dünaamika;
- see seab hierarhilise struktuuri küsimärgi alla ning juhib muutust detsentraliseerumise ja võrgustike loomise suunas;
- üksikud osad (organid) täidavad kindlaksmääratud rolli, mõistavad aga samaaegselt, mida teised organid ja terve organism vajavad. Nad täidavad seega oma rolli suuremat tervikut silmas pidades.

Kui ettevõtte areneb edasi *assotsiatsioonifaasi* suunas, siis muutub organisatsiooni metafooriks „biotoop“; biotoobi pilt väljendab seda, et ettevõtte on asetatud teistest organisatsioonidest koosnevasse võrgustikku, kus organisatsioonid kõik koos loovad „missioonikogukonna“. Haigla näiteks on assotsiatsioonifaasis seotud preventsiiooni ja rehabilitatsiooni asutustega, laboratooriumide ja kiirabiga ning praktiseerivate arstidega.

Organisatsioonipildid on enamasti sügavalt juurdunud arusaamad, mis määravad kindlaks organisatsiooni toimimise. Organisatsiooni metafoorid on tavaliselt inimestele organisatsioonis teadvustamata ning juhivad seeläbi tajumist, mõtlemist ja lahenduste otsimist. Nad määravad kindlaks juhtimise ja organiseerimise tegevused. Organisatsiooniarengu protsesside puhul on oluline selliseid mentaalseid mudeleid nähtavaks teha, diskuteerida ja alternatiive pakkuda ning seeläbi paremini teadvustada (vt pt 4).

Ma asun nüüd vaatlema organisatsiooni erinevaid mudeleid ja kontseptsioone, mis käsitlevad konkreetset protsesse, funktsioone, struktuure ja strateegiaid.

### 2.3 Organisatsioonimudelid

Milliseid mudeleid pakuvad organisatsiooniarengu nõustajad oma klientidele ja kuidas need vastavad süsteemiteoreetilisele, terviklikule mõtlemisele? Organisatsioonimudelitega tegelemine on organisatsiooniarengu nõustajate jaoks eriti oluline, sest organisatsioonimudelid sõltub see, mida diagnoosil täpselt vaadeldakse ja millele suunatakse lahendustegevused.

Järgnevalt esitatakse mõned mudelid, mis – vastavalt autorite kavatsustele – peavad kajastama kõige olulisemat organisatsioonis.

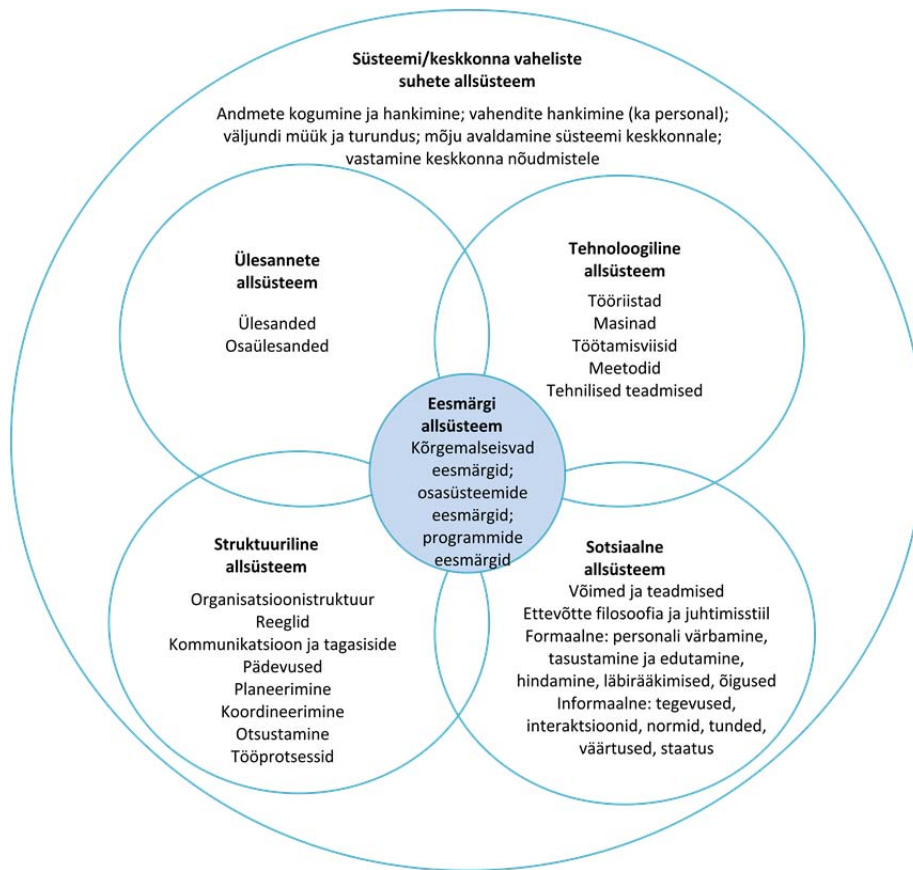
### 2.3.1 French/Belli süsteemikontseptsioon

French ja Bell (1994) vaatlevad organisatsiooni kui erinevate allsüsteemide tervikut. Allsüsteemid võivad ühelt poolt olla osakonnad, teisest küljest on otstarbekas defineerida allsüsteemidena ka süsteemi olulisi „komponente“, mis kõikides osakondades jne rolli mängivad. Need osasüsteemid on French/Belli järgi

- eesmärgi allsüsteem,
- ülesannete allsüsteem,
- tehnoloogiline allsüsteem,
- sotsiaalne allsüsteem,
- struktuuriline allsüsteem,
- süsteemi/keskkonna vaheliste suhete allsüsteem.

French/Belli jaoks kuulub süsteemikontseptsioon organisatsiooniarengu peamiste eelduste hulka; see näitab elementide või allsüsteemide vastastikust sõltuvust: „Organisatsioone võib vaadelda kui allsüsteemide ühendust, mis on üksteisega dünaamilises vastastikus sõltuvuses: eesmärgi, ülesannete, tehnoloogia, sotsiaalne, struktuuriline ja süsteemi/keskkonna vaheliste suhete allsüsteemid“ (French/Bell 1994, 109).

French/Bell järgivad oma süsteemiteoreetilistes mõttearendustes terviklikku lähenemist; sellele vastavalt näevad nad organisatsioonide puhul samuti terviklikkuse aspekti, „identifitseeritava ühtsuse või kuju, vormi“ aspekti. Glasl viitab oma eessõnas French/Belli teoses (1994) sellele, kuidas „klassikute French/Belli“ abil saab selgeks, et süsteemmõtlemine on olnud algusest peale organisatsiooniarengu aluseks ja see ei ole – nagu väidavad Königswieser/Lutz (1990, 208 jj) – loodud alles nende süsteemse nõustamise käsitusviisi tulemusena.



Joonis 2.2: Organisatsiooni kesksed allsüsteemid French/Belli (1994) järgi

### 2.3.2 Katz/Kahni avatud süsteemi mudel

Katz/Kahn (1978) keskenduvad oma organisatsioonimudelil „transaktsioonidele“. Nad vaatlevad organisatsiooni eelkõige järgnevatest vaatenurkadest:

- Kuidas toimib põhitegevus ja kuidas kujunevad suhted klientide ja tarnijatega?
- Kuidas tööprotsesse toetatakse?
- Kuidas toimuvad ettevõttes kohanemis- ja muudatusprotsessid?
- Kuidas on juhtimisprotsessid kujundatud ja organiseeritud?

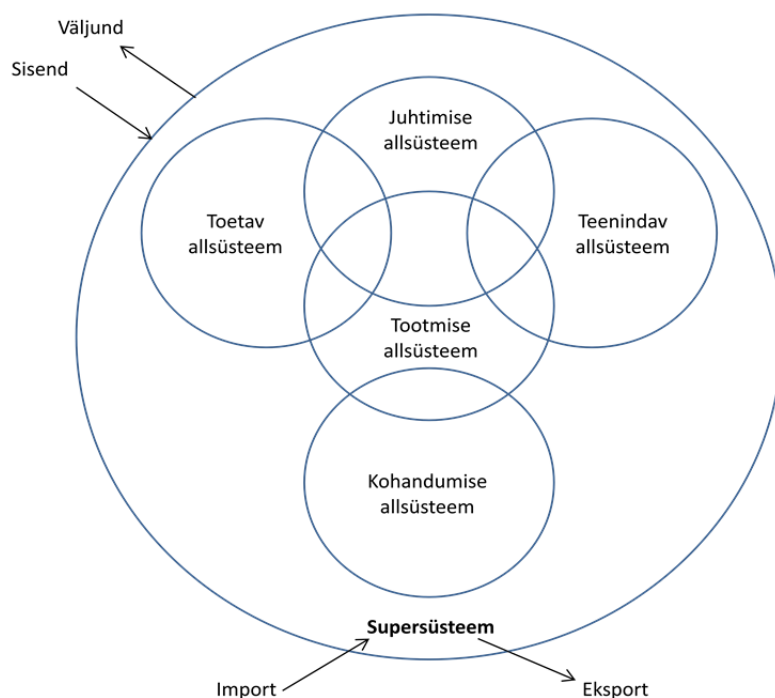
Neid transaktsioone mõistavad Katz/Kahn „allsüsteemidena“:

- *Tootmise allsüsteem* – selle all peetakse silmas põhitegevust (*core business*) ehk organisatsiooni peamist ülesannet: tootmine, laste kasvatamine, tervishoid (*health care*), kindlustus jne.



- *Toetava allsüsteemina* vaadeldakse kõike seda, mis korraldab vahetust keskkonnaga – müük, sisseost, avalikud suhted jne.
- „*Teenindav allsüsteem*“ („*maintenance subsystem*“) ei ole otseselt tootmise/muundamisega soetud, vaid toetab seda. Siia kuuluvad personali arendus, personali administreerimine, põhivara hankimine jne.
- *Kohandumise allsüsteem* – selle all mõistavad Katz ja Kahn kõiki funktsioone, mis muutuva keskkonna tingimustes hoolitsevad ettevõtte ellujäämise eest: teadustöö, tootearendus, pikaajaline planeerimine jne.
- *Juhtimise allsüsteem* hõlmab juhtimise ja koordineerimise funktsiooni. Selles allsüsteemis koostatakse reegleid ja protseduure ning see sisaldab ka organisatsioonistruktuuri (*authority structure*).

Ettevõtte keskkonda nimetavad autorid „supersüsteemiks“.



Joonis 2.3: Suurema süsteemi geneeriline allsüsteem. Katz/Kahn (1978)

Kriitiliselt tuleb märkida, et erinevatele transaktsioonidele keskendumine laseb mudelil taas ühekülgsena paista. Ettevõtte funktsioonide kindel rühmitamine (nagu sisseostu või müügi kuulumine toetavasse allsüsteemi) on kitsendamine ning juhtimise allsüsteemi

kirjeldus annab ilmselt tunnistust mõtlemisest masina metafoorile vastavalt. Igatahes viitavad Katz ja Kahn mõistlikule võimalusele, et organisatsiooni saab vaadelda ka erinevate protsessitüüpide kogumi perspektiivist (vrđl Weiss 2003).

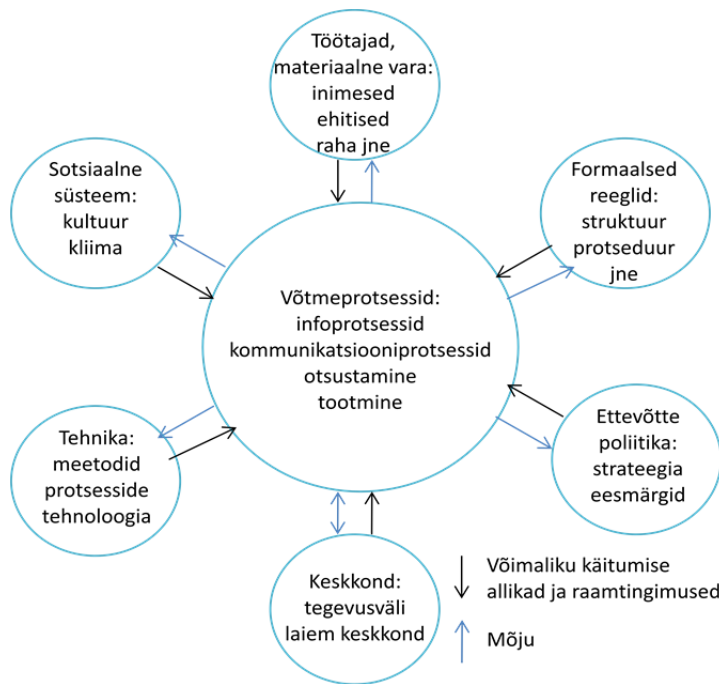
### 2.3.3 Kotteri organisatsioonidünaamika mudel

Kotter (1978) arendas oma mudeli välja, toetudes empiirilisele uurimusele 26 organisatsiooni põhjal, mis olid erinevat tüüpi ja kuulusid erinevatesse majandusharudesse – kaasa arvatud avalik haldus ja mittetulunduslikud organisatsioonid. Oma töös integreerib ta konkureerivaid mõtteviise ja distsipline, eelkõige

- organisatsioonipsühholoogiline vs organisatsioonisotsioloogiline vaade,
- inimsuhetele (*human relation*) keskendunud käsitusviisid vs ratsionaalsed-küberneetilised teooriad,
- protsessivaade vs struktuurivaade.

Kogutud andmete hulgast valib Kotter välja seitse põhielementi:

1. Võtmeprotsessid: tootmisprotsessid, infoprotsessid, kommunikatsiooniprotsessid, otsustusprotsessid.
2. Väline keskkond: tarnijad, kliendid, konkurendid, ...
3. Töötajad ja materiaalsed väärtused (ehitised, masinad, raha, laovarud jne).
4. Formaalsed organisatsioonireeglid nagu struktuur, plaanid, protseduurid, tööjaotus jne.
5. Sotsiaalne süsteem – kliima ja kultuurinormid: ühised väärtused ja suhted töötajate vahel.
6. Tehnika, protsesside tehnoloogia: tehnoloogia hooldamiseks ja korrashoiuks.
7. Domineeriv ettevõttepoliitika: pikaajalised eesmärgid, strateegia, ettevõtte juhtimine.



Joonis 2.4: Organisatsioonidünaamika mudel, Kotter (1978)

Nooled joonisel 2.4 peaksid selgeks tegema, kuidas seitse integreeritavat elementi moodustavad (lühiajalise) organisatsioonidünaamika. Lühiajaliselt mängivad „võtmeotsused“ kesksel rollil. Ülejäänud kuus muutujat loovad konteksti erinevatele protsessidele organisatsioonis. Keskpikas ja pikas perspektiivis astub element „võtmeotsused“ tahaplaanile ja suhe ülejäänud kuue muutuja vahel astub esiplaanile. Kotteri käsitlusviisi puhul on märkimisväärne, et:

- see eristab lühiajalist, keskpikka ja pikaajalist organisatsioonidünaamikat ning seeläbi jõuab erinevate suhtemustriteni ning
- see tegeleb küsimusega, millised suhtemustrid võiksid olla tüüpilised edukatele organisatsioonidele.

Süsteemiteoreetiliselt vaadelduna teadvustab ta oma organisatsioonidünaamilise lähenemisega organisatsioonide tüüpilisi suhtemustreid ning eristab seejuures erinevaid ajaperspektiive. Ilma nimetamata sõna „iseorganiseerumine“, tegeleb ta selgelt selle küsimusega, kui otsib suhtemustreid, mis organisatsioone edukaks muudavad.

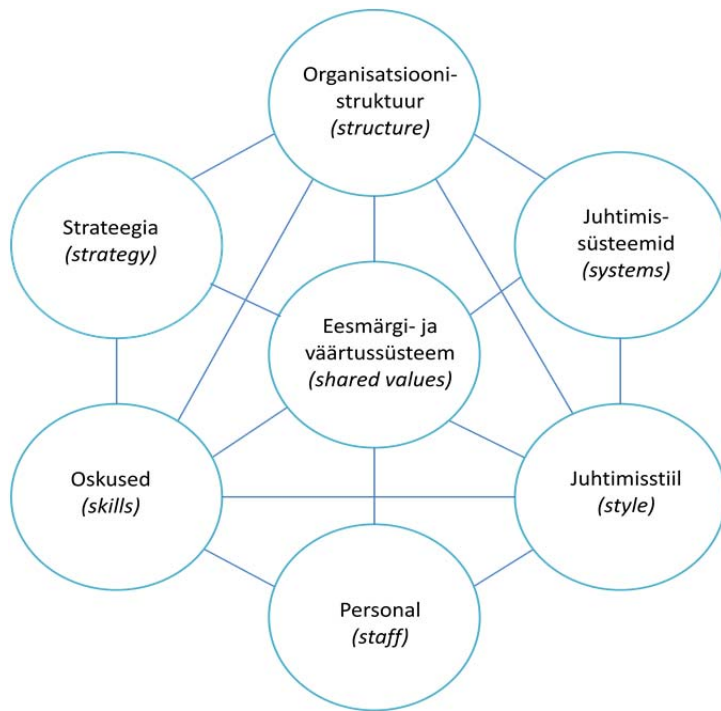
#### 2.3.4 Peters/Watermani „7S mudel“

Mudel on tuntuks saanud ka McKinsey mudelina. See sisaldab lisaks kesksele elemendile „eesmärgi- ja väärtussüsteem“ (*shared values*) kolme „kõva S-i“ (struktuur, strateegia ja süsteemid – *structure, strategy, systems*) ja kolme „pehmet S-i“ (personal, stiil, oskused – *staff, style, skills*) (joonis 2.5).

Mudel põhineb tulemustel, mida Peters ja Waterman (1984) on esitanud oma raamatus „*Suche nach Spitzenleistungen*“ („*In Search of Excellence*“). Nad viitavad asjaolule, et edukate ettevõtete puhul esineb üksikute „S“-de vahel kooskõla („*fit*“).

Peters/Watermani poolt välja selgitatud ja esitatud edufaktorid on empiiriliste vaatluste tulemus, ei paista aga silma läbimõeldud süsteemina, mis võiks olla organisatsiooniteooria aluseks. Sest „oskused“ ja „stiil“ on „personali“ omadused; strateegia on osa juhtimissüsteemidest.

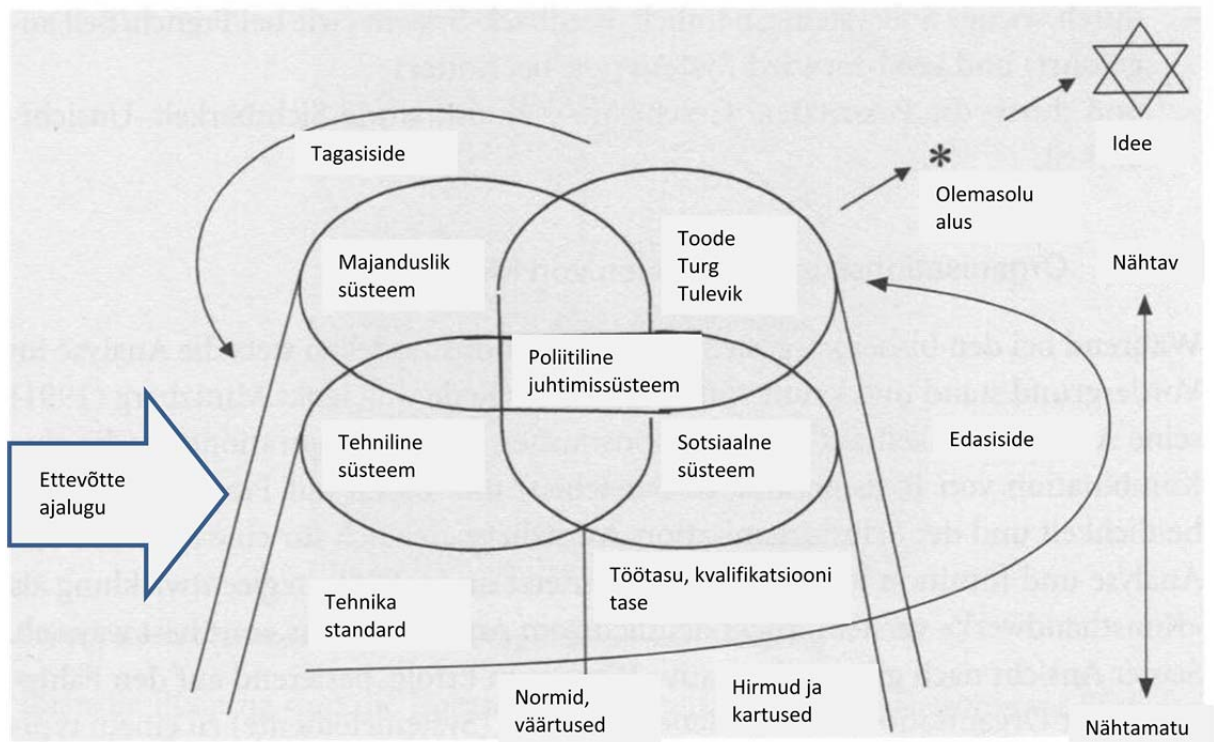
Selle mudeli suur mõju tuleneb organisatsioonikultuuri („*shared values*“) kui edufaktori rõhutamisest. 1980ndatel aastatel algas intensiivne töö organisatsioonikultuuriga teoorias ja praktikas. Silmatorkav on asjaolu, et sotsiaalsele ja kultuurilisele allsüsteemile omistatakse suurt tähelepanu, samal ajal kui tehnilis-instrumentaalne allsüsteem jääb tähelepanuta.



Joonis 2.5: Peters/Watermani 7S mudel (1984)

### 2.3.5 Rieckmanni OSTO-mudel

Rieckmanni (1982) käsitluses on OSTO lühend väljendist *Offener, Sozio-Techno-Oekonomischer Systemsansatz* ehk avatud sotsio-tehno-majanduslik süsteemimudel. Ta toetub tugevalt McWhinney (1972, 1973). Rieckmanni jaoks moodustavad sotsiaalne, tehniline ja majanduslik allsüsteem lahutamatu terviku; siia juurde lisandub juhtimissüsteem ehk poliitiline allsüsteem. Huvitav on asjaolu, et Rieckmann viib oma mudelisse lisaks ka tagasiside (*feedback*) ja edasiside (*feed-forward*) süsteemid. Kui tagasiside süsteemi ülesandeks on kontrollida saavutatud tulemusi ja kliendirahulolu, samuti hinnata hetkeolukorda, siis on edasiside süsteemi eesmärgiks kontrollida planeeritud kursi teostatavust ning sealjuures kaasata nii eetilised kui ka tulevikuga seotud küsimused. Rieckmann näeb ettevõtte arengut pingeväljas ettevõtte ajaloo ja pikaajalise „idee“ vahel ning eristab seejuures veel nähtavaid ja nähtamatuid piirkondi.



Joonis 2.6: Rieckmanni (1982) OSTO-mudel

Rieckmann esitab OSTO-diagnoosi jaoks lisaks veel sisend-väljund-mudeli, mida saab kasutada uuritavate osakondade või funktsiooniüksuste puhul.

Mõlemast mudelist tuleb Rieckmann struktureeritud 10-faasilise diagnoosi:

1. Süsteemi defineerimine
2. Olemasolu aluse väljatöötamine
3. Eesmärkide avalikustamine
4. Väljundi analüüs
5. Sisendi analüüs
6. Sisendi filtri ülekontrollimine
7. Väliskeskkonna analüüs
8. Sisekeskkonna analüüs (see toimub 10 sammuga – formaalsest struktuurist kuni juhtimiskvaliteedini)
9. Tagasiside mehhanismide analüüs
10. Idee analüüs (missioon)

OSTO diagnoosi faasid ja sisekeskkonna analüüsi sammud näitavad selle mudeli laiaulatuslikkust. Kui ka sammude lineaarne järgnevus ei tundu väga praktiline, siis avardab Rieckmanni OSTO-mudel süsteemset vaadet:

- „uute“ allsüsteemide, nimelt tagasiside süsteemi (nagu French/Belli poolt esitatud) ja edasiside süsteemi (nagu Kotteril) abil,
- polaarsuste abil: ajalugu-tulevik ning nähtav-nähtamatu.

### 2.3.6 Mintzbergi organisatsioonikonfiguratsioonid

Kui seni esitatud organisatsioonimudelitel puhul oli alati esiplaanil analüüs ning sünteesist oli vähe juttu, siis Mintzberg (1991) juhib tähelepanu organisatsioonimustritele, „konfiguratsioonidele“ (mis kujutavad põhitunnuste kombinatsioone) ning seega terviklikkuse ja iseorganiseerumise küsimustele. Mintzberg, kes propageerib juhtimises analüüsi ja intuitsiooni sünteesi ning näiteks vaatab strateegia arendamist kui „kunstkäsitööd“, eemaldub selgelt „ühe õige tee“ („*one best way*“) nõudest. Tema arvamuse kohaselt on eduks alternatiivseid teid, mis põhinevad organisatsiooni võimel ühendada erinevaid tunnuseid (süsteemielemente) üheks tüüpiliseks mustriks – seega arendada konfiguratsioone ja tervikuid. „Konfiguratsioonid on põhiolemuselt süsteemid, mille puhul kõneldakse läbimõeldult pigem suhete võrgustikust kui mingist muutujast, mis viib teise muutuja juurde“ (Mintzberg 1991, 107). Mintzberg puudutab oma konfiguratsioonide ideega selgelt ettevõtete võimet ise organiseeruda. „Selle asemel, et püüda kõike õigesti teha, on edukas organisatsioon pigem võimeline *iseennast* kohandama seeläbi, et keskendub konkreetsele ülesandele, mille ümber ta võib oma omadused konfiguratsioonidega“ (Mintzberg 1991, 108).

Mintzberg tugineb geštaltpsühholoogia terviklikkusetajule, kui ta arvab, et me mõistame kompleksseid süsteeme esmalt sünteesi, võib-olla alles hiljem analüüsi abil. „Ainult maailm, milles valitseb kuri jumal, võiks meid sundida tajuma süsteeme vastupidises järjestuses, umbes nagu uurida maali ruutsentimeetrite haaval, enne kui me sellest üldmulje saame“ (Mintzberg 1991). Mintzberg eristab organisatsioonis kuut koostisosa ja liiget ning esitab need diagrammina – Mintzbergi logona.

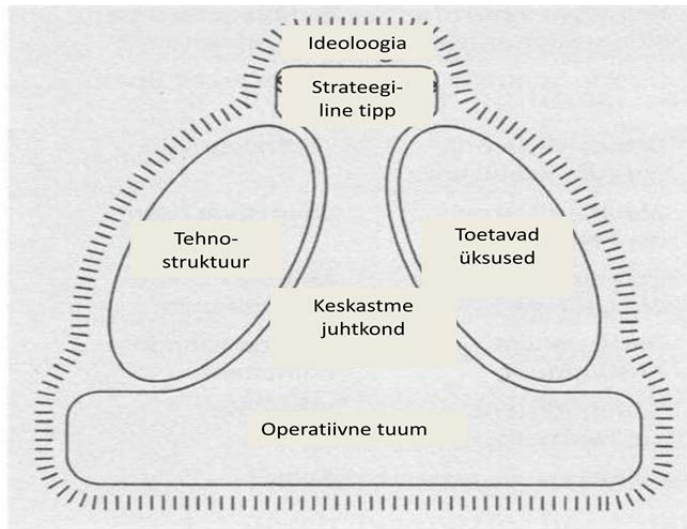
Iga organisatsiooni aluseks on *operatiivne tuum*, mis tagab organisatsiooni põhitegevuse. Ka kõige lihtsam organisatsioon vajab *strateegilist tippu*. Suuremad organisatsioonid vajavad *keskastme juhtkonda*, mis asub autoriteedihierarhias operatiivse tasandi ja strateegilise tipu vahel. Komplekssemad organisatsioonid võtavad tööle analüütikuid, kes moodustavad niinimetatud *tehnostruktuuri* – staabina seisab see väljaspool hierarhiat ning täidab administratiivseid ülesandeid, teostab formaalset planeerimist ja teiste töö kontrollimist. *Toetavad üksused* (nagu avalikud suhted, juriidiline nõustamine, personaliarendus jne) pakuvad erinevaid organisatsioonisiseseid teenuseid.

Iga organisatsiooni kuuenda osana nimetab Mintzberg *ideoloogiat* ehk *kultuuri*, selle all on mõeldud veendumusi, traditsioone jne, mis toovad struktuuriskeletti elu. Mintzbergi logol on seda kujutatud teatud liiki ümbrisena, mis ümbritseb tervet süsteemi. Organisatsiooni terviklikumaks vaatluseks loetleb Mintzberg järgmise sammuna seotud osapooled (mõjutajad, huvigrupid):

- tippjuhtkond, keskastme juhtkond ja töötajad loovad sisemise „koalitsiooni“, st süsteemi, milles nad võistlevad võimujaotuse pärast;
- väline koalitsioon on mitmekülgne: omanikud ja ametiühingud, kliendid, konkurendid, liidud, partnerid ja tarnijad, aga ka avalikkus, regionaalne ja riiklik valitsus ja valitsusametid.

Väline koalitsioon loob organisatsiooni ümber jõuvälja; mõnikord on see suhteliselt passiivne, teinekord välised „mõjutajad“ valitsevad organisatsiooni.





Joonis 2.7: Organisatsiooni kuus põhikoostisosa Mintzbergi järgi

Mintzberg püüab piiratud arvu konfiguratsioonide abil organisatsiooni selgitamist lihtsustada.

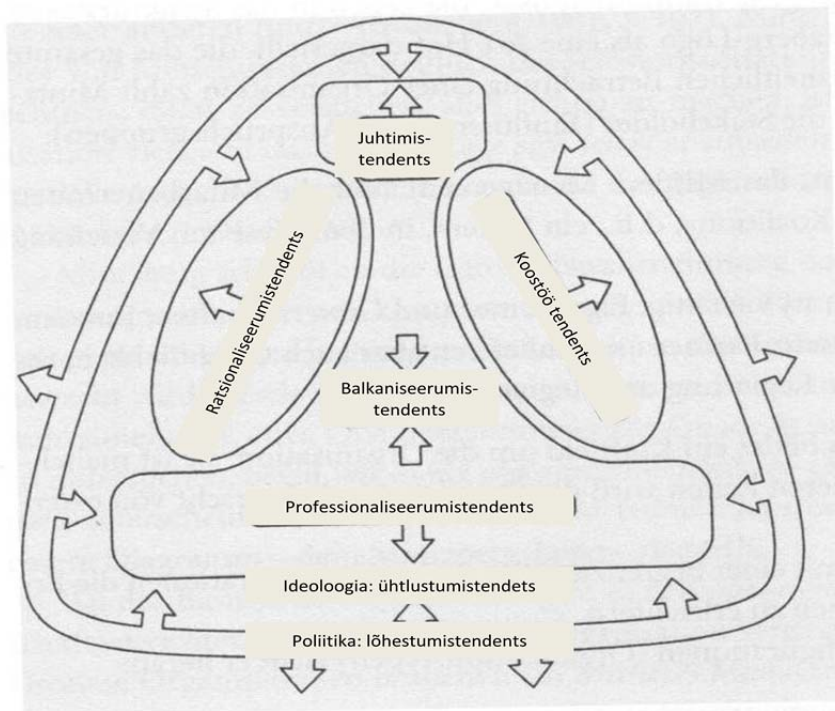
Konfiguratsioonide (organisatsioonitüüpide) loomisel kaasab ta:

- kuus esmast koordinatsioonimehhanismi,
- kuus võtmeosa,
- kuus võimu detsentraliseerimise tüüpi.

Konfiguratsioon	Esmane koordinatsioonimehhanism	Organisatsiooni võtmeosa	Detsentraliseerimise tüüp
Ettevõtlik organisatsioon	Otsene kontroll	Strateegiline tipp	Vertikaalne ja horisontaalne tsentraliseerimine
Masinorganisatsioon	Töövoogude standardiseerimine	Tehnostruktuur	Piiratud, horisontaalne detsentraliseerimine
Professionaalide organisatsioon	Vilumuste standardiseerimine	Operatiivne tuum	Horisontaalne detsentraliseerimine
Diversifitseeritud organisatsioon	Väljundi standardiseerimine	Keskastme juhtkond	Piiratud, vertikaalne detsentraliseerimine
Innovatiivne organisatsioon	Vastastikune kooskõlastamine	Toetavad üksused	Selektiivne detsentraliseerimine
Misjonärlik organisatsioon	Normide standardiseerimine	Ideoloogia	Detsentraliseerimine
Poliitiline organisatsioon	Puudub	Puudub	Erinev

Joonis 2.8: Organisatsiooni konfiguratsioonid Mintzbergi (1991) järgi

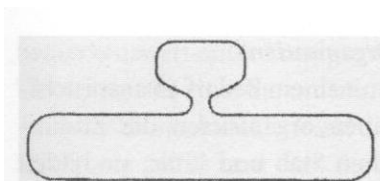
Huvitav on asjaolu, et Mintzberg toob 7 tüüpi/konfiguratsiooni vahel esile põhjapaneva seose: iga võtmeosa avaldab erilist tendentsi; kui tingimused ühte neist tendentsidest soosivad, siis võib seeläbi avalduda vastav konfiguratsioon.



Joonis 2.9: Organisatsiooni alustendentsid

*Ettevõtlik organisatsioon*

Võtmeosa: strateegiline tipp, millel on tendents juhtida, selle abil hoiab ta enda käes kontrolli otsuste tegemise üle. Puuduvad keskastme juhtkond ja staabiametid.

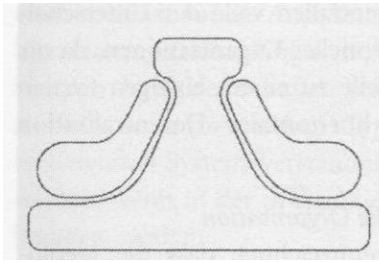


Joonis 2.10: Ettevõtlik organisatsioon

*Masinorganisatsioon*

Selle eripäraks on asjaolu, et tugevalt väljaarenenud tehnostruktuur (võtmelement) avaldab tendentsi ratsionaliseerimisele – eelkõige tööprotsesside standardiseerimise ja ainult piiratud, horisontaalse detsentraliseerimise abil. Sellel tüübil on täielikult

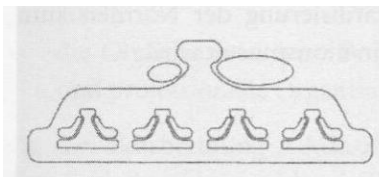
arenenud liini- ja staabistruktuur ning see keskendub operatiivse tuuma kontrollile ja kindlustamisele.



Joonis 2.11: Masinorganisatsioon

#### *Diversifitseeritud organisatsioon*

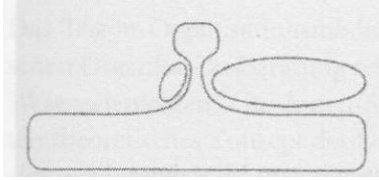
Selle tüübi puhul on võtmelemendiks keskastme juhtkond. Oma püüdlustes autonoomia poole avaldab see tendentsi, mida Mintzberg nimetab struktuuri „balkaniseerumiseks“, kui võimu püütakse kontsentreerida omaenda üksustesse piiratud, vertikaalse detsentraliseerimise abil. Tagajärjeks on diversifitseeritud konfiguratsioon, mille jaoks on vajalik väike „strateegiline“ tipp („keskus“), toetatuna väikestest staabiüksustest; tüüpiliseks omapäraks on rida osakondi, mis on tihti struktureeritud masinkonfiguratsioonina.



Joonis 2.12: Diversifitseeritud organisatsioon

#### *Professionaalide organisatsioon*

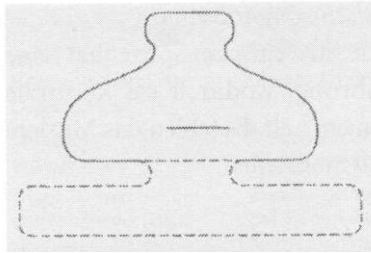
Operatiivne tuum võtmelemendina järgib tendentsi professionaliseeruda, et minimeerida teiste mõju oma tööle. Siin toimub nii kaugeleulatuv horisontaalne kui ka vertikaalne võimu detsentraliseerimine; väike tehnostruktuur ning väike keskastme juhtkond, kuid suured toetavad üksused, kes teenindavad kõrgelt makstud professionaale.



Joonis 2.13: Professionaalide organisatsioon

*Innovaatiline organisatsioon*

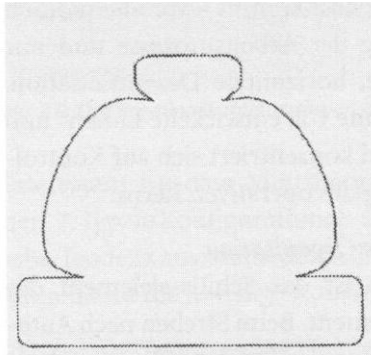
Organisatsioonid, milles on vajadus ambitsioonika innovatsiooni järele, organiseerivad koostöö liini ja staabi vahel; nad loovad multidistsiplinaarseid meeskondi, mis täidavad koordinaatsiooniülesannet vastastikuse koostöö abil. Seeläbi minetatakse paljud konventsionaalse organisatsiooni eripärad, kuna erinevad osad sulanduvad üheks terviklikuks süsteemiks, milles valitseb nii vertikaalne kui ka horisontaalne detsentraliseerimine.



Joonis 2.14: Innovaatiline organisatsioon

*Misjonärlik organisatsioon*

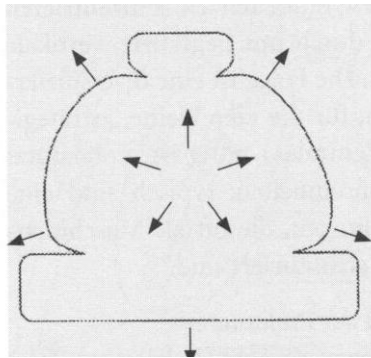
Seda organisatsioonitüüpi iseloomustab asjaolu, et ideoloogia innustab töötajaid ühist eesmärki taotlema. Ideoloogia saab domineerivaks, kui normide standardiseerimine muutub esmaseks koordinaatsiooniümberstruktuuriks.



Joonis 2.15: Misjonärlik organisatsioon

### *Poliitiline organisatsioon*

Kui mitte ükski element ega koordinatsioonimehhanism pole määrava tähtsusega ning konfliktid tõmbavad organisatsiooni liikmeid üksteisest lahku, siis sünnib poliitiline konfiguratsioon, mis ei viita mitte ühelegi tsentraliseerimise või detsentraliseerimise stabiilsele vormile.



Joonis 2.16: Poliitiline organisatsioon

Nii palju siis Mintzbergi organisatsioonitüüpide lühikesest kirjeldusest, mis – vastavalt tema arvamusele – suudavad kajastada ja integreerida suurt osa organisatsioonidealastest teadmistest. Mintzberg rõhutab, et iga konfiguratsioon esitab ideaaltüüpi, lihtsustust, isegi reaalsuse karikatuuri. Mitte ükski reaalne organisatsioon ei vasta alati täpselt mõnele konfiguratsioonile. Ent mõned lähenevad märkimisväärselt ühele konfiguratsioonile, teised kujutavad endast kombinatsiooni või üleminekut ühelt konfiguratsioonilt teisele.

Mintzberg iseloomustab iga konfiguratsiooni väga üksikasjalikult (vrld Mintzberg 1979) ning lisab sinna juurde konteksti, strateegia ja tüüpiliste teemade kirjeldused.

Mintzbergi käsitlusviisi juures on kindlasti märkimisväärne asjaolu, et ta keskendub mitte ainult analüüsile, vaid ka sünteesile, ning jõuab konfiguratsioonide visualiseerimiseni. Ta rõhutab iseorganiseerumise võimet sobiva konfiguratsiooni või organisatsioonimustri loomise näol. Tema kuus (või seitse) tüüpi aitavad kaasa süvendatud süsteemimõistmise tekkimisele. Seda mõistmist saab laiendada, kui kasutada praktilises nõustamistöös kolme Trigoni kontseptsiooni:

- organisatsiooni *seitset olemuselementi* (Glasl/Lievegoed 2004);
- organisatsioonide *arenguseaduspärasusi* (Glasl/Lievegoed 2004);
- *organisatsioonitüüpe*: tootmisorganisatsioon, teenindusorganisatsioon ja professionaalne organisatsioon (Glasl 2004 a).

Mintzbergi kirjeldustes peegelduvad osaliselt arengufaaside karakteristikud (nt pioneerifaas: ettevõtlik organisatsioon). Lisaks selgitavad organisatsioonitüübid, tootmis-, teenindus- ja professionaalne organisatsioon, võtmeelementide tunnuseid ja tendentse (nt tehnostruktuuri domineerimine koos standardiseerumistendentsiga tootmisorganisatsioonide puhul).

## 2.4 Trigoni organisatsioonimudel

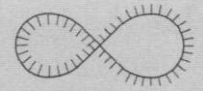
### 2.4.1 Seitse olemuselementi

Trigoni organisatsioonimudel (Glasl/Lievegoed 2004) on ennast praktilises organisatsiooninõustamises väga mitmekülgselt õigustanud. See kirjeldab seitsme olemuselemendiga – mis on seotud sisemise süsteemi ja väliskeskkonnaga – ettevõtte terviklikku süsteemiteoreetilist kontseptsiooni (vt joonis 2.17). Need seitse olemuselementi on võimalik koondada kolmeks allsüsteemiks – kultuuriliseks, sotsiaalseks ja tehnilis-instrumentaalseks allsüsteemiks.

Selle mudeli arendasid välja Glasl ja Von Sassen (1983) aastatel 1970 kuni 1980. See tekkis ühest küljest mõttevahetusest süsteemiteooria ja enamiku juba nimetatud mudelite – eelkõige French/Belli, Katz/Kahni, Peters/Watermani ja Mintzbergi mudelite – üle, teisest küljest töötati see välja ka sõltumatult nendest.

Nagu on esitatud alapeatükis 2.1, mõistetakse seda organisatsioonimudelit terviklikuna. Juba nimetus „olemuselemendid“ peab viitama asjaolule, et tegu on laialdasema olemuse elementidega. Iga organ üksinda võetuna ei suuda määratleda tervikorganismi; sellel on mõte alles tervikorganismis. Elemendid ja nende mitmekesised, vastastikused omavahelised suhted moodustavad organisatsiooni, nii nagu närvide-meeltesüsteem, rütmiline süsteem (süda-kopsud) ning ainevahetus- ja jäsemetesüsteem moodustavad inimese organismi. Süsteem osutub terviklikuks siis, kui see võimaldab hoomata kõiki elemente ja nendevahelisi suhteid, ilma et tekiksid lüngad või mustad augud. See ei ole nii mitte iga siin esitatud mudeli puhul. Peters/Watermani 7S vaatlus ei pööra ruumidele, tehnoloogiale, varustatusele instrumentide ja finantsvahenditega mitte mingit tähelepanu. Ning Kotteri organisatsioonimudel teeb oma põhielementide seosed operatiivsete, lühiajaliste protsessidega väga näitlikuks, jätab aga hooletusse elementide muud omavahelised vastastikused suhted. Peale selle ei võeta vaatluse alla strateegia ja poliitika mitteametlikke aspekte.

Igäüks kõige sagedamini kasutatud, siin esitatud mudelitest juhib tähelepanu organisatsiooni sellistele aspektidele, millele teised autorid pole vajalikul määral tähelepanu osutanud. Sellest mõttevahetusest on Trigoni mudel kerkinud esile sünteesina (vt joonis 2.17).

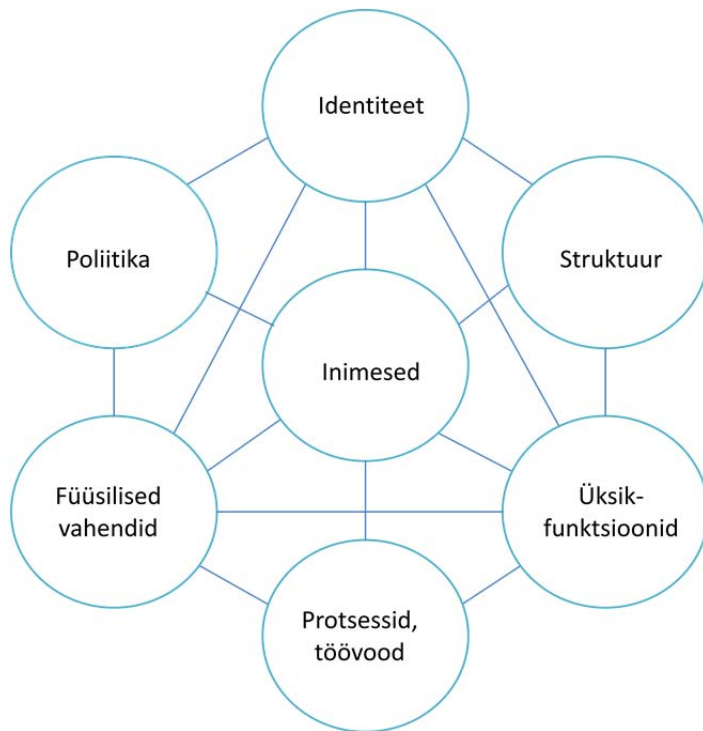
	Organisatsiooni- siseses süsteemis		Suhtes välis- keskkonnaga	
Identiteet	Organisatsiooni ülesanne ühiskonnas, missioon, mõte ja eesmärk, üldpõhimõte, pikaajaline eesmärk, filosoofia, põhiväärtused, sisemine kuvand, organisatsiooni ajalooline enesemääratlus		Kuvand klientide, tarnijate, pankade, poliitikute, ametiühingute jne silmis, konkurentsiprofiil, positsioon turgudel ja ühiskonnas; iseseisvus või sõltuvus	Kultuuriline allsüsteem
Poliitika, strateegia, programm	Organisatsiooni pikaajalised programmid ja plaanid, ettevõttepoliitika, põhimõtted toote-, finants-, kulude-, personalipoliitika osas jne		Põhimõtted käitumiseks tarnijatega, klientidega jne, suhtekorralduse kontseptsioonid, turupoliitika, turustrateegiad; kooskõla majandusharu mängeeglitega	
Organisatsiooni-struktuur	Põhikiri, asutamisleping, organisatsiooni ülesehituse põhimõtted, juhtimishierarhia, liini- ja staabitöökohad, kesksed ja lokaalsed töökohad, formaalne struktuur ( <i>layout</i> )		Struktuuriline suhe väliste gruppidega, esindatus liitudes jne, strateegilised alliansid, lepingud, kokkulepped	Sotsiaalne allsüsteem
Inimesed, grupid, kliima	Töötajate teadmised ja oskused, hoiakud ja suhtumised, suhted, juhtimisstiilid, informaalset ühendused ja grupid, rollid, võim ja konfliktid, ettevõtte kliima		Informaalset sidemed väliskeskkonnaga, suhtekliima majandusharus, võimuga ümberkäimise stiil suhtes väliskeskkonnaga	
Üksikfunktsioonid, organid	Üksikute funktsioonide, komisjonide, projektigruppide, spetsialistide, ülesanded/ kompetentsid/vastutus, koordineatsioon		Suhe tavapärase arusaamaga tööjaotusest majandusharus (ametid, kollektiivlepingud), funktsioonid, mis kannavad hoolt väliskeskkonnaga suhtlemise eest	
Protsessid, töövood	Tööprotsessid: põhiprotsessid, toetavad protsessid (toetavad sisemised teenused), juhtimisprotsessid (teabeprotsessid, otsustusprotsessid, sisemine logistika, planeerimis- ja juhtimisprotsessid jne)		Ressursside hankimise protsessid, tarneprotsessid (JIT <sup>9</sup> ), ekspedeerimislogistika, välise info hankimise protsessid	Tehnilis-instrumentaalne allsüsteem
Füüsilised vahendid	Töövahendid, masinad, seadmed, materjal, mööbel, transpordivahendid, ehitised, ruumid, finantsvahendid (kapitaliga varustus, likviidsed vahendid)		Füüsiline keskkond, asukoht väliskeskkonnas, paigutus maastikus, liiklussüsteem, seos omavahendite ja võõrvahendite vahel	

Joonis 2.17: Ettevõtte terviklik süstemikontseptsioon. Seitse olemuselementi Glasli järgi

Kuna olemuselementide järjekord ei väljenda ei nende väärtust ega ajalist järgnevust ning kuna tegemist on terviku elementide ja nendevaheliste suhetega, siis kujutame me seda meelsamini suhtevõrgustikuna, nagu näidatud joonisel 2.18.

<sup>9</sup> JIT – *just in time* – tarneprotsesside täppisajastamine. (tlk)





Joonis 2.18: Seitsme olemuselemendi süsteemiteoreetiline esitus

Joonisel 2.18 kujutatud süsteemiteoreetiline pilt näitab üksikute olemuselementide vastastikust sõltuvust: näiteks väljendub organisatsiooni identiteet kõikides teistes olemuselementides (poliitika, organisatsioonistruktuur, inimesed, üksikfunktsioonid, protsessid, füüsilised vahendid).

Trigoni mudeli olemuselementide nimetused nõuavad lähemat mõttevahetust ülaltoodud mudelitega.

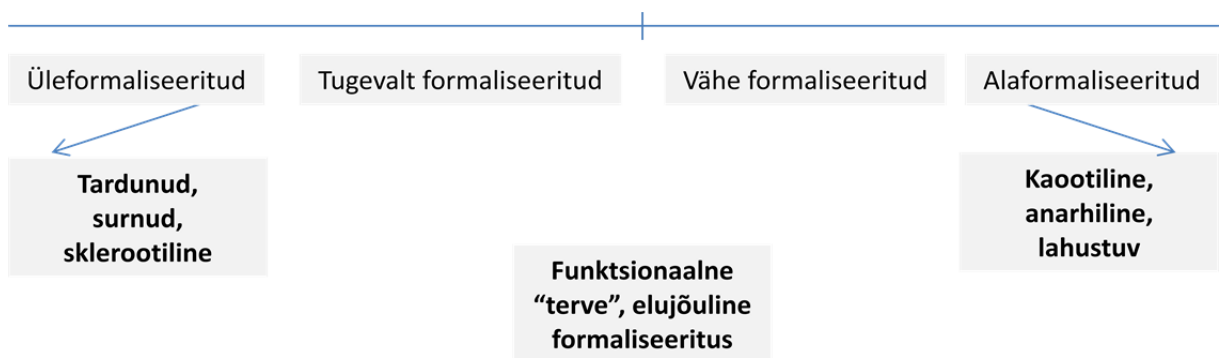
Nii on mõned French/Belli „allsüsteemid“ Trigoni mudelis käsitletud osaliselt olemuselementidena (ülesanded, osaülesanded), osaliselt allsüsteemidena (tehnilis-instrumentaalne allsüsteem, sotsiaalne süsteem). Ning French/Belli poolt rõhutatud süsteemi/keskkonna suhted on Trigoni mudelis mitmekülgsemalt esitatud, kuna iga olemuselemendi juurde kuulub sisemine ja väline orientatsioon.

Autorid mõistavad mõistet „struktuur“ väga erinevalt. Enamikul juhtudest peetakse struktuuri all silmas teatud formaliseerituse ja stabiilse korra määra. Vorm võib aga olla üsna mitmekesine: see võib olla *muster* (nagu teatud korduvate mõtte- ja käitumisviiside puhul), see võib olla *tervik* (nagu alapeatükis 2.1.2 on toodud näites tajumisest), see võib olla *liigendatus* (näiteks teaduslik uurimus), *jaotus* (näiteks organisatsiooni

üksusteks) jne. Seetõttu leidub mõistet „struktuur“ mudelites üsna erinevate elementide puhul: French/Bell mõistavad struktuuri all nii organisatsiooni ülesehitust kui ka kommunikatsiooni ja tagasisidet, planeerimist, koordinaatsiooni. Kotter peab struktuuri all silmas formaalseid reegleid – nii struktuuri kui ka protseduuride osas. Peters/Watermani käsitusviis ühtib kõige enam Trigoni mudeli *struktuuri mõistega*: selle all on peetud silmas organisatsiooni tervikpildi *liigendatust, konfiguratsiooni, st organisatsioonistruktuuri* (olemuselement 3). Seda on võimalik kõige paremini iseloomustada *arhitektuuri metafoori* abil: hoone võib olla kõrge, madal või lame (nagu organisatsiooni hierarhiline liigendatus), tegemist võib olla ühe hoonega või paljude kõrvalhoonetega (nagu organisatsioon, mis juhib kõike keskselt või omab paljusid detsentraliseeritud üksusi); hoone võib koosneda püsivatest eraldusseintest või sellel võivad olla mobiilsed seinad (nii nagu organisatsioon saab olla liikuv või liikumatu); hoone võib koosneda suurtest ruumidest või väikestest kambritest (nagu ka organisatsioon hõlmab suuremaid või väikesi üksusi) jne.

*Protsesside ja töövoogude* suhtes (olemuselement 6) ei ole arhitektuuri metafoor kohaldatav, kuna see on staatiline. Sellepärast räägib Glasl protsessikujust, töövoogude vormidest ja muust säärasest, mis vastavad paremini väärtustloovate töövoogude metafoorile.

Formaliseerituse määr ei ole meie jaoks struktuuri mõiste puhul määrav seetõttu, kuna iga olemuselement võib olla suuremal või vähemal määral formaliseeritud või formaliseerimata (joonis 2.19).



Joonis 2.19: Formaalne versus informaalne

Äärmuslikel juhtudel võib see olla üleformaliseeritud (jäigastunud) või vormitu (kaootiline, lahustuv). Ka *organisatsioonistruktuuril* on ühelt poolt ametlikult

formaliseeritud jooni, nagu see on põhikirjas ja organigrammides kirja pandud – teisest küljest läbib seda ka informaalne struktuur, mis koosneb „jalgradadest“ ja informaalsetest suhetest, ilma milleta organisatsioon toimida ei saaks.

Trigoni mudelis haarab olemuselement 6, *protsessid ja töövood*, kolme sorti protsesse, sisendi-, läbilaske- ja väljundiprotsesse (*input-throughput-output*), millele viitavad Katz/Kahn, Mintzberg, Rieckmann ja teised. Tagasiside ja edasiside ei ole meie jaoks eraldiseisvad süsteemid, vaid voogude ja protsesside omadused. Mitmesugused *välissuhted*, mida rõhutavad eriti French/Bell, Kotter, Mintzberg, on meie mudelis esitatud iga olemuselemendi juures. Silmatorkav on ka, et Peters/Watermani puhul ei ole välissuhteid üldse mainitud.

Kõik Peters/Watermani poolt esitatud edufaktorid leiduvad Trigoni mudelis olemuselementidena, süstematiseerituna teistsugusel viisil, diferentseeritumalt. Meie arusaam *kultuurilisest allsüsteemist* hõlmab Peters/Watermani, Kotteri, Rieckmanni ja Mintzbergi poolt esitatud ideoloogiaid, väärtusi, eesmärke, mõttemudeleid, kuid ei piirdu ainult nendega. Sest meie katame ka varjatud, praktiseeritavaid „salajasi“ mängureegleid, mis määravad käitumist ju rohkem kui avalikult välja kuulutatud normid, põhimõtted ja mängureeglid. Erinevalt Kotterist eristame me ka suhteid ja kultuuri. Kultuur kujundab küll suures osas suhteid, kuid lisaks sellele annavad suhetele värvingu ja määratlevad neid ka ambitsioonid, kogemused, ootused ja muud aspektid, mis on seotud osalevate inimestega.

Katz/Kahni poolt esitatud *toetavad allsüsteemid* ja „teenindavad (*maintenance*) allsüsteemid“, mis leiavad sarnasel kujul käsitlemist ka Mintzbergi poolt kui „toetavad üksused“ – ning mida French/Bell, Kotter, Peters/Waterman ja Rieckmann üldse ei maini –, on Trigoni mudelis esindatud olemuselemendi 5 (funktsioonid, organid) ja olemuselemendi 6 (protsessid ja töövood) aspektidena. Osaliselt kattuvad need ka olemuselemendiga 7 (füüsilised vahendid).

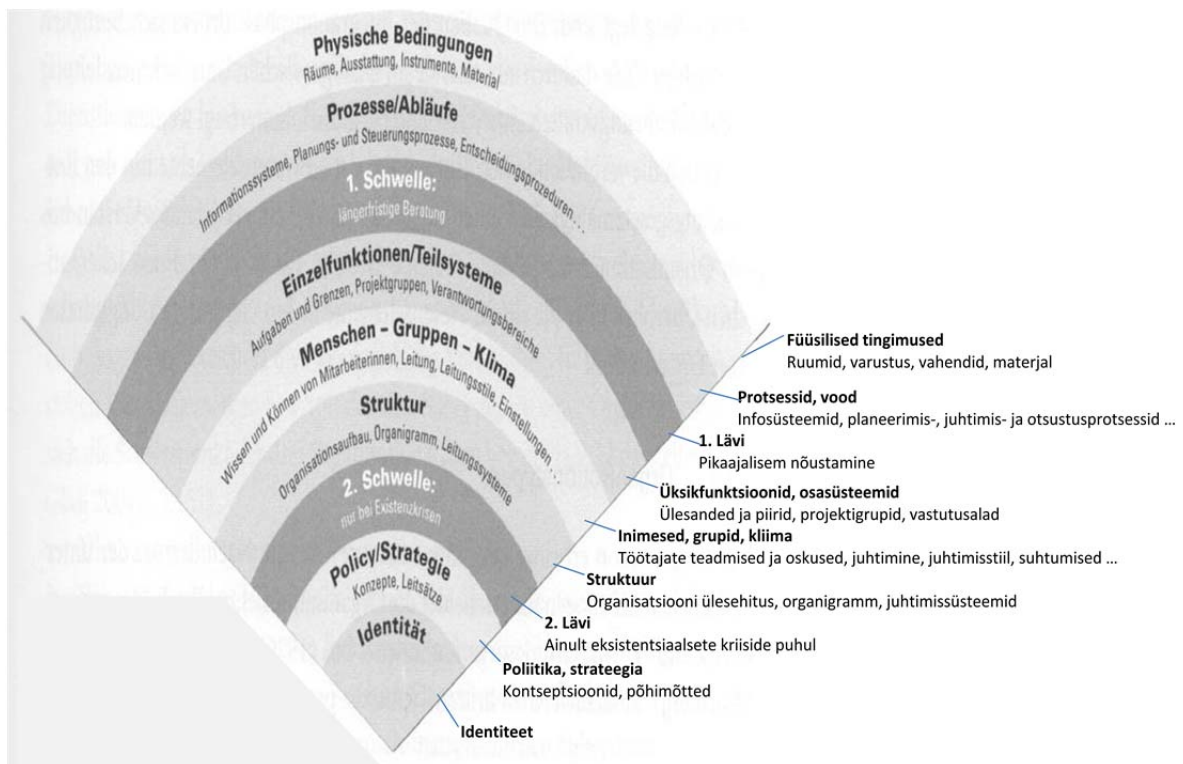
Kõikidel siin mainitud mudelitel, peale Trigoni mudeli, puudub evolutsiooniline dimensioon. Ainult meie kontseptsioon võimaldab kirjeldada tervikut moodustavaid olemuselemente ja allsüsteeme nende muutumises läbi nelja arengufaasi, nagu see on ära toodud teoses Glasl/Lievegoed (2004) ning joonisel 2.21. Selle käsitlusviisi alusel

on võimalik organisatsiooni diagnoosi jaoks arendada analüüsi- ja diagnoosinstrumente, mis võimaldavad terviklikku ülevaadet olukorrast (vt pt 4).

Graafiliselt on võimalik mudelit esitada ka kihtmudelina. Schmidt/Berg toovad Glasli kihtmudeli variandi puhul välja, millised nõustamistegevused on vajalikud milliste „tasandite“ jaoks:

- Sekkumised tehnilis-instrumentaalses allsüsteemis (füüsilised vahendid, protsessid, töövood) on Schmidt/Bergi järgi tihti ekspertnõustamise iseloomuga; näiteks kaasatakse bürojuhtimise eksperte, kes teevad ettepanekuid.
- Sotsiaalse allsüsteemi jaoks (üksikfunktsioonid, osasüsteemid, inimesed, grupid, kliima ja organisatsioonistruktuur) on vajalik tugevam, intensiivsem sekkumine; see tähendab samaaegselt ka pikaajalisemat nõustamist.
- Kultuuriline allsüsteem (poliitika, strateegia, identiteet) „on organisatsiooni süda. Poliitika/strateegia: mis on organisatsiooni eriline ülesanne ja väljund olemasoleval või arendataval turul? Identiteet: mida tähendab organisatsiooni olemus? Millist tähendust kehastab see antud keskkonnas?“ (Schmidt/Berg 1995, 162). Nõustajatelt nõutakse seejuures, et nad juhiksid organisatsiooni põhjalikumale arusaamale turu, ühiskonna, mõtte ja tähenduse ning strateegia vahelistest seostest.

Mudeli esitamisel kihtmudelina saab selgeks sisemine loogika, mis liigub pealispinnalt (füüsilised vahendid) olemustuumani (identiteet). Esitusel kihtidena on see puudus, et silmist kaob kõigi seitsme olemuselemendi vaheline vastastikune suhe (joonis 2.20).



Joonis 2.20: Glasli seitse olemuselementi, esitatuna kihtmudelina Schmidt/Bergi 1995 poolt

Seitsme olemuselemendi mudeli eelis seisneb ka selles, et see – nagu on esitatud meie sissejuhatuses – vastab kolmeliikmelisele inimesepildile ning seega on kooskõlas teiste Trigoni kontseptsioonidega, mis käsitlevad juhtimist, gruppi, organisatsiooni arengut ning organisatsiooni põhitüüpe.

#### 2.4.2 Arengu seaduspärad

Seitsme olemuselemendi mudel vastab terviklikkuse nõudele seda enam, et see suudab kirjeldada ka organisatsiooni evolutsioonilist muutumist (vt Glasl/Lievegoed 2004), mis võib kulgeda *pioneerifaasist diferentseerumisfaasi*, sealt edasi *integratsioonifaasi* ning sealt *assotsiatsioonifaasi*.

Organisatsioonid võivad läbi teha tüüpilisi metamorfoose ning suudavad veel vähe diferentseerunud pioneeriolukorrast, millel on *suure perekonna* tunnused, areneda diferentseeritud aparaadiks ning sealt edasi integreeritud organismiks, mis – pärast

edasist metamorfoosi – *assotsiatsioonifaasis* sõlmib sidemed teiste organisatsioonidega ning saab *biotoobi* liikmeks.

Need arenguseaduspärad peegelduvad selgelt üksikutes olemuselementides; näiteks on organisatsiooni pikaajalised eesmärgid pioneerifaasis seotud pioneerisiksuse eluvaatega, kuid diferentseerumisfaasis on need sätestatud formaalselt ja kirjalikult – näiteks põhikirjas. Integratsioonifaasi kvaliteet avaldub pikaajaliste eesmärkide puhul selles, et need arendatakse dialoogis ettevõtte omanike ja juhtide vahel ning neid vaadatakse perioodiliselt üle.

Seitsme olemuselemendi vaatlemisel seoses organisatsiooniarengu seaduspäradega jõuame sügavutimiseva arusaamani organisatsioonist kui elavast süsteemist. Joonis 2.21 annab skemaatilise ülevaate seitsmest olemuselemendist organisatsiooni neljas arengufaasis.

	<i>1. Pioneerifaas</i>	<i>2. Diferentseerumisfaas</i>	<i>3. Integratsiooni-faas</i>	<i>4. Assotsiatsioonifaas</i>	
<i>1. Identiteet</i>	Pioneerisiksuse isiklik identiteet Klient on kuningas! Truudus kliendile, „Me teeme kõike, mida klient soovib!“	Turupositsiooni ratsionaalne määratlemine Turg on anonüümne suurus, mõtlemine seestpoolt väljapoole	Teadlik töömissiooni, üldiste põhimõtete, credo kallal, järjekindel orienteerumine kliendivajadustele ja kliendi kasule	Ühinemine ettevõtete biotoopi, positsioon majanduses ja ühiskonnas ühiselt määratletud lähtuvalt huvigruppide kasust	<b>Kultuuriline allsüsteem</b>
<i>2. Poliitika, põhimõtted, strateegia, programm</i>	Eesmärgid ja põhimõtted on varjatud ja intuiitiivsed: truudus, lähedus, loovus, spontaansus	Ettevõtte teadusliku juhtimise põhimõtted on kindlaks määratud: läbipaistvus, planeeritavus, juhitudus, tööjaotus, koordineerimine, kord, kontroll jne	Osaluspõhimõttel välja töötatud ja kommuniqueeritud; initsiatiiv, vastutuse võtmine, iseorganiseerumine	Põhimõtted formuleeritud proaktiivselt koos partnerettevõtetega kui missioonikogukonnaga, pikaajalised ühised strateegiad ja raamlepingud	
<i>3. Organisatsiooni struktuur</i>	Puuduvad formaliseeritus ja kindlaksmääratus, lai kammstruktuur pioneeride ja alampioneeride ümber, paindlikkus	Formaliseerimine, funktsionaalne liigendamine, staapliin jagunemine, juhtimistasandite spetsialiseerumine: konstitueeriv/organiseeriv/dirigeeriv juhtimine	Formaalse ja mitteformaalse struktuuri segu, suhteliselt autonoomsete ettevõtete föderatiivne liit, seotud klientide/tootegruppide/ärivaldkondadega	Organisatsiooni läbilaskvad piirid, suhteliselt isejuhtivate valdkondade sisemine ja väline liit, väliste partnerettevõtetega ühenduvad struktuuriüksused	<b>Sotsiaalne allsüsteem</b>
<i>4. Inimesed, grupid, suhted, kliima</i>	Karismaatiline-autokraatne juhtimine, vahetud mitteformaalsed personaalsed kontaktid, lähedus	Ärile orienteeritud juhtimine, tehnika ja regulatsioonide abil instrumentaliseeritud kontaktid, puudub meeskonnatöö,	Inimestest lähtuv ja situatiivne juhtimine, tähtis on õppimine ja arenemine, formaalsed ja mitteformaalsed kon-	Juhtimise kõrge läbilaskvus, inimestest lähtuv ja situatiivne, personali arendus ja toetus ka ettevõtete biotoobis,	

	ja soojus	valitseb distants ja jahedus	taktid, meeskonnatöö, lähedus ja soojus	töötaja kui kodanik	
5. Funktsioonid, organid	Ülesannete kontsentreerumise isiksustele psühholoogika põhimõttel, kõikehõlmavad funktsioonid, eduelamused	Ratsionaalne äri loogika ülesannete jagamisel ja spetsialiseerumisel, ametikohtade kindlaksmääramisel, planeerimise/täidesaatmise/kontrolli eristamine	Funktsioonisisude ärilised ja huumansed kriteeriumid: töö rikastamine ( <i>job enrichment</i> ) = integreeritud funktsioonid, paindlikkus, (osaliselt) autonoomsed meeskonnad	Töö rikastamine ( <i>job enrichment</i> ) välja arendatud, laiendatud ülesannete ja protsesside horisont, liitekohtade juhtimine, väline rotatsioon ( <i>job-rotation</i> )	
6. Protssid, töövood	Liikuvus, käsitöölaadne improvisatsioon, standardite asemel eritellimuste valmistamine	Standardiseerimine ja rutiin, töö käik täpselt planeeritud, formaliseeritud, mehhaniseeritud ja võimalikult palju automatiseeritud, kesksed koordineerimisametikohtad	Raamtingimustega piiratud protsesside juhtimine asjasse puutuvate inimeste poolt, inimeste endi poolse ja võõrplaneerimise ja -juhtimise segu	Protssimõtlemise ja enesejuhtimise laiendamine, löikumiskohad liitekohtadeks muudetud, loobumine puhvertsoonidest ja garantiivõrgustikust, tarnete täppisajastus ( <i>just-in-time</i> )	Tehnisis-instrumentaalne allüsteem
7. Füüsilis-materiaalsed vahendid	Hooneid, masinaid, töövahendeid jne peetakse teisejärguliseks ja kasutatakse improviseeritult	Tehnikal on suur tähtsus, tehnika loogika kujundab „ärisunnina“ ka sotsiaalset allsüsteemi, infotehnoloogial on keskne tähendus	Ruumid ja sisustus vastavalt sotsio-tehnilistele kriteeriumitele, „pehme tehnoloogia“ („ <i>soft technology</i> “) võimaldab kasutamist meeskonniti, infotehnoloogiat kasutatakse deentraliseeritult	Sisseseade vastab meeskonnatöö vajadustele, toetusfunktsioonide oluline lihtsustamine robotite abil, ülimalt säästlik ruumi ja kapitali kasutus	

Joonis 2.21: Seitse olemuselementi neljas arengufaasis

#### 2.4.3 Organisatsioonitüübid

Iga organisatsioon täidab keskkonna heaks oma väljundi. Vastavalt selle väljundi erinevustele eristab organisatsiooniõpetus „tootmisorganisatsiooni“ ja „teenindusorganisatsiooni“. Bos (1976) kirjeldab – sarnaselt Mintzbergile – lisaks kolmandat tüüpi: professionaalset organisatsiooni.

### *Tootmisorganisatsioon*

See toodab füüsilist toodet, näiteks autotehas, mööblitehas. „Väljundi“ kvaliteet on tihedalt seotud toote omadustega. Tööprotsessi puhul on kõige olulisem tehniline võimekus.

### *Teenindusorganisatsioon*

Peamiselt töötab see kliendi heaks, näiteks taksoettevõtte, restoran, juuksur, reisibüroo, kindlustusfirma jne. Väljundi kvaliteet nähtub tööprotsessist ja kliendikohtumise kvaliteedist. Interaktsioon on oluline edutegur. Tööprotsessis on seetõttu väga oluline sotsiaalne võimekus.

### *Professionaalne organisatsioon*

See arendab klientidel teatud võimeid, näiteks autokool, haridusasutus, haigla, ettevõtte nõustamine. Väljundi kvaliteet on koetav alles pärast selle rakendamist tulevikus. Tööprotsessi peamised tegevused on arendamine, uurimine, nõustamine, õpetamine jne. Vaja on esmajoonel kontseptuaalseid võimeid. Tööprotsessi iseloomustab asjaolu, et töötatakse välja loovaid kliendispetiifilisi lahendusi – sageli projektivormis.

Enesestmõistetavalt kohtab praktikas vaevalt „puhtaid“ tüüpe; pigem ühendab iga organisatsioon endas erineva kaaluga koostisosi igast tüübist, kuid üks tüüp domineerib. Strateegiaküsimuste juures osutub tüpoloogia tihti abistavaks; näiteks saab selgeks: „Me tahame liikuda standardsetelt teenustelt kliendispetiifilisemate lahenduste poole.“ Või: „Me ei pea ennast kõrgekvaliteedilise terase tootjaks, vaid metallurgiliste probleemide lahendajaks.“

Kui organisatsioonide diagnoosi ja ümberkujundamise aruteludesse kaasata sobivat kolme tüübi segu (olevikus ja tulevikus), siis rikastab see oluliselt arusaamist. Seoses organisatsiooni seitsme olemuselemendiga ehk kolme allsüsteemiga võib kolme organisatsioonitüübi raskuspunkte esitada nii, nagu näidatud joonisel 2.22 (vt Glasl 2004a, 151).

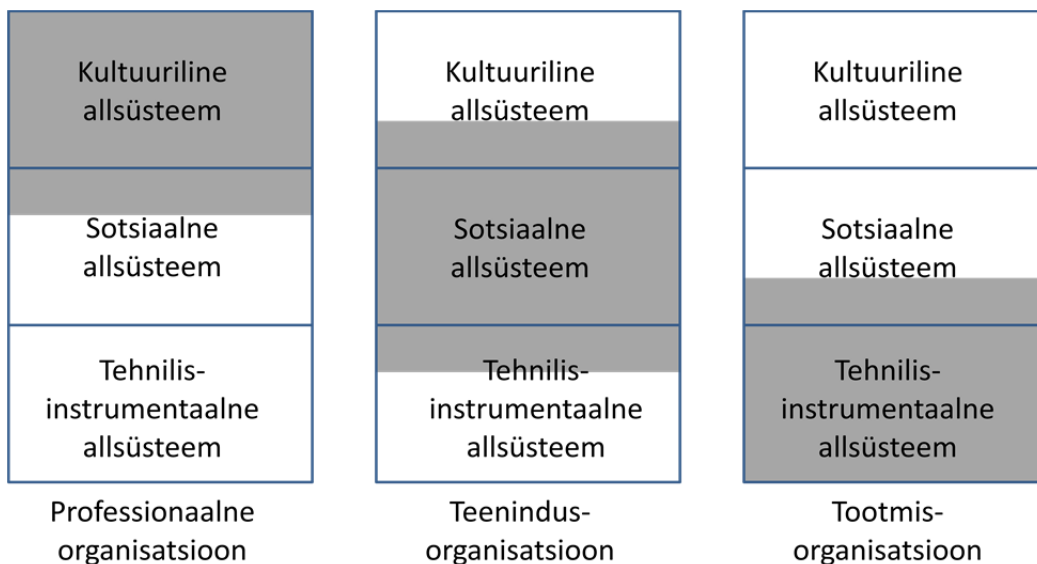
See joonis näitab peamiselt järgmist:



*Tootmisorganisatsiooni* puhul teenivad kultuuriline ja sotsiaalne allsüsteem tehnilis-instrumentaalsed allsüsteemi, milles tootmine peamiselt toimub. Mida enam on tootmisorganisatsioon tehnika poolt määratletud, seda suurem on tehnilis-instrumentaalse allsüsteemi domineerimine.

*(Rutiinse) teenindusorganisatsiooni* puhul saab sotsiaalne allsüsteem domineeriva rolli. Teenust saab ainult siis hästi pakkuda, kui lisaks tootekvaliteedile on ka suhted klientide ja teenindajate vahel kõrge kvaliteediga. Ning seda saab pakkuda ainult siis, kui ka sisetes suhete kvaliteet on esmaklassiline. Kultuuriline ja tehnilis-instrumentaalne allsüsteem on toetavad.

*Professionaalse (teenindus)organisatsiooni* puhul täidavad peamist rolli kõrgelt kvalifitseeritud ja iseseisvalt vastutavad „professionaalid“. Väljundi kvaliteedi määrab see, et „professionaalid“ kehastavad sisemiselt täielikult oma organisatsiooni eesmärkide- ja väärtussüsteemi. Ning selleks, et klientidele ikka ja jälle pakkuda väärtust, mis vastab kliendi ainukordsusele, peab kogemusi ja teadmisi omavahel vahetama, süvendama ja kontseptsioonideks muutma. Selleks peavad suhted olema terved, lisaks mängib ka professionaalide õppimine ja uurimistöö otsustavat rolli. Kõik need on organisatsioonikultuuri, eelkõige „õppiva organisatsiooni“ olulised aspektid.



Joonis 2.22: Allsüsteemi domineerimine kolme organisatsioonitüübi puhul

## 2.5 Kokkuvõte

Erinevate organisatsiooninõustamises ja organisatsiooniarengus tihti kasutatavate organisatsioonikontseptsioonide vaatlus peaks orientatsioonina kaasa aitama organisatsiooniarengu baasprotsesside edasisele esitamisele. Trigoni kontseptsiooni võrreldi teiste kontseptsioonidega, et oleks võimalik tõestada terviklikkuse nõude täitmist. Meie töös on osakontseptsioonide omavaheline kooskõla oluline selleks, et kliendid neid hästi mõistaksid.

Trigoni kontseptsioonid ja mudelid juhtimise ja organisatsiooni, gruppide ja meeskondade ning organisatsiooni keskkonna kohta võimaldavad alati seostuda kolmeliikmelise inimesepildiga. Nagu me sissejuhatuses lühidalt näitasime, koosneb üksikinimene meie jaoks vaimust, hingest ja kehast. Seda on võimalik näidata ka gruppide puhul, mis täidavad oma vajalikku rolli sisuliste protsesside, interaktsiooniprotsesside ja protseduuride kaudu. Meie arusaama kohaselt on ka organisatsioon terviklik kolmeliikmeline organism, milles moodustavad terviku kultuuriline allsüsteem (organisatsiooni vaimne tegelikkus), sotsiaalne allsüsteem (hingeline ja hingedevaheline tegelikkus) ja tehnilis-instrumentaalne allsüsteem (materiaalne tegelikkus). Iga organisatsioon paikneb lisaks ühiskondlikus süsteemis, mis hõlmab vaimset elu, õiguselu ja majanduselu. Vaimses elus saab iga indiviid leida ja määratleda oma identiteeti ning elada selle kohaselt; õiguselus luuakse ja reeglipärastatakse inimestevahelisi suhteid; ja majanduselus luuakse alused inimese kehalise eksistentsi tagamiseks. Lõpuks võib veel ka näidata, kuidas need kolm ühiskondlikku allsüsteemi on ühenduses laialdasema maailmaga, saavad selle poolt vormitud ja vormivad omakorda seda.

Terviklikkusest võib rääkida siis, kui neid mikro-, meso- ja makromaailmade seoseid võib ära tunda ja kujundada. Ja kui on võimalik mõista, et areng võib toimuda indiviidi, grupi, organisatsiooni ja ühiskonna tasandil.

Trigoni kontseptsioonid kui süsteemiteoreetilised evolutsioonilised kontseptsioonid lähtuvad nendest seostest ja arenguvõimalustest. Kas see areng siiski toimub, sõltub inimeste mõtlemisest, tunnetest ja tahtest ning nende professionaalsusest, et arendusprotsesse välja mõelda, planeerida ja läbi viia.

Viimatimainitule tahabki käesolev raamat kaasa aidata.

## 7. Kokkuvõte

Käesoleva magistritöö teemaks on katkendi tõlkimine Friedrich Glasli, Trude Kalcheri ja Hannes Piberi toimetatud raamatus „Professionelle Prozessberatung“. Töö esimeses peatükis uurib magistritöö autor funktsionaalseid tõlketeooriaid, otsides vastust küsimusele: milline on hea tõlge? Funktsionaalsete tõlketeooriate valguses võib öelda, et käesolev tõlge on referentsiaalse funktsiooniga, informatiivse eesmärgiga ja lähte- ja sihtteksti puhul ei ole funktsiooni erinevust. Nii lähte- kui ka sihttekst on mõeldud organisatsiooniarengu spetsialistidele ja professionaalidele.

Magistritöö autor vaatleb ka eesti majanduskeelt. Võib öelda, et majanduskeel on suhteliselt laialt kasutatav oskuskeel ning eesti majanduskeel on Eesti ühiskonnas ja majanduses toimunud pöördeliste muutuste tõttu ümber orienteerunud venekeelse terminoloogia tõlkimiselt ingliskeelse terminoloogia tõlkimisele. Võib öelda, et eesti majanduskeel on inglise keele poolt mõjutatud. Sama nähtus ka tõlgitavast saksakeelsest raamatust, kus oli kasutusel suur hulk ingliskeelseid tsitaatsõnu.

Magistritöö autorit abistas Christiane Nordi tõlkepõhise tekstianalüüsi mudel, mille kohaselt koostatud tõlgitava teksti ülevaade on antud magistritöö neljandas peatükis. Viiendas peatükis toodud tõlke kommentaarid keskenduvad tõlkeprobleemidele. Probleeme oli nii vaste leidmisega, mitme vaste vahel valikuga kui ka raskesti mõistetava lähtetekstiga. Kommentaaride kirjutamisega paralleelselt magistritöö autor ka täiendas ja parandas tõlget. Tõlge on ära toodud magistritöö kuuendas peatükis, lähtetekst on antud lisan.

## Kasutatud kirjandus ja allikad

Lühendite selgitus

IE – SUUR INGLISE-EESTI SELETAV SÕNARAAMAT. 2011. *Advanced Password*. Tallinn

SE – KIBBERMANN E./KIROTAR S./KOPPEL P. 1975. *Saksa-eesti sõnaraamat*. Valgus

SS – MACKENSEN, Lutz. 1991. *Deutsches Wörterbuch*. Bindlach

VS – VÕÖRSÕNASTIK. 2008. Tallinn

ALLIK, J. 2002. *Psühholoogia ajalugu*.

[http://www.psych.ut.ee/~jyri/ee/docs/HISTORY\\_2002.doc](http://www.psych.ut.ee/~jyri/ee/docs/HISTORY_2002.doc) (15.03.2013)

ANSWERS™, [wiki.answers.com](http://wiki.answers.com) (10.05.2013)

DIZDAR, Dilek. 2006. *Skopostheorie* teoses SNELL-HORNBY, Mary/HÖNIG, Hans G./KUSBMAUL, Paul/SCHMITT, Peter A. 2006. *Handbuch Translation*. Stauffenberg Verlag Brigitte Narr GmbH

DRESSELHAUS, Günter. 2006. *Netzwerkarbeit und neue Lernkultur*. Münster, [http://books.google.ee/books/about/Netzwerkarbeit\\_und\\_neue\\_Lernkultur.html?id=M2J7D5WefccC&redir\\_esc=y](http://books.google.ee/books/about/Netzwerkarbeit_und_neue_Lernkultur.html?id=M2J7D5WefccC&redir_esc=y) (11.05.2013)

DUDEN, [www.duden.de](http://www.duden.de) (10.05.2013)

EESTI KEELE SELETAV SÕNARAAMAT, <http://www.eki.ee/dict/ekss/> (10.05.2013)

EKI KEELENÕUANNE, <http://keeleabi.eki.ee> (10.05.2013)

ENGLISH-GERMAN DICTIONARY, <http://www.dict.cc> (10.05.2013)

ERELT, Tiiu/TAVAST, Arvi. 2003. *Eesti oskuskeelekorralduse seisund*. Tallinn

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON. 1997. Wiesbaden

GLASL, Friedrich/KALCHER, Trude/PIBER, Hannes. 2008. *Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse*. Bern/Stuttgart/Viin

GOETHE, J. W. 2006. *Muinasjutt* / STEINER, Rudolf. 2006. *Goethe vaimulaad. Selle avaldumine muinasjutus rohelisest maost ja liiliast. Goethe salajane ilmutus.* Tallinn

GOOGLE, <http://www.google.com> (10.05.2013)

KLIMECKI, Rüdiger G./GMÜR, Markus. 2005. *Personalmanagement.* Stuttgart, [http://books.google.ee/books?id=2IDX9Cwof\\_oC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](http://books.google.ee/books?id=2IDX9Cwof_oC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false) (11.05.2013)

KÄSIKIRJALINE TÕLGE teosest Glasl, Friedrich/Kalcher, Trude/Piber, Hannes. 2008. *Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse.* Bern/Stuttgart/Viin

LEO, <http://www.leo.org> (10.05.2013)

LUISA TÕLKEBÜROO. 27. september 2012. *Esitlus Tartu Ülikoolis*

MERESTE, Uno. 1992. *Inglise-eesti majandusterminite seletussõnastik.* EMI, Tallinn

MERESTE, Uno. 2000. *Oskuskeel ja seaduste keeleline rüü.* Eesti Keele Sihtasutus

MERESTE, Uno. 2003. *Majandusleksikon I.* Tallinn

MERESTE, Uno. 2003. *Majandusleksikon II.* Tallinn

MORGAN, Gareth. 2008. *Organisatsiooni metafoorid.* Eesti Päevalehe AS

NORD, Christiane. 1993. *Einführung in das funktionale Übersetzen.* Tübingen/Basel

NORD, Christiane. 1995. *Textanalyse und Übersetzen.* Heidelberg

ONLINE DICTIONARY FOR 24 LANGUAGES, <http://en.bab.la> (10.05.2013)

PIIRIMEES, Aigi. 2005. *Väliskaubandusteooria õpiku sõnastik.* Tartu, [http://dspace.utlib.ee/dspace/bitstream/handle/10062/17165/Piirimees\\_Aigi.pdf?sequence=1](http://dspace.utlib.ee/dspace/bitstream/handle/10062/17165/Piirimees_Aigi.pdf?sequence=1) (11.05.2013)

RAID, Vahur. 2008. *Uus inglise-eesti majandussõnaraamat 2008.* Tallinn

RAND, Maria. 23. november 2011. *Tartu Ülikoolis peetud loengu konspekt*

- REIß, Katharina/VERMEER, Hans J. 1991. *Grundlegung einer allgemeinen Translationstheorie*. Tübingen
- ROWLANDSON P. 1984. *The Oddity of OD* ajakirjas *Management Today*, November 1984, tsiteeritud Wikipedias <http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationsentwicklung> (11.05.2013)
- SALUÄÄR, Hille. 2008. *Mis on tõlkepõhine tekstianalüüs ja mis kasu on sellest Eesti õigustõlkijal?* ajakirjas *Õiguskeel*, 16. jaanuar 2008, <http://www.just.ee/33353> (10.05.2013)
- SIBUL, Karin. 2003. *Rahapoliitika, reitingu- ja maksesüsteemide sõnastik*. Tartu, [http://dspace.utlib.ee/dspace/bitstream/handle/10062/17184/Sibul\\_Karin.pdf?sequence=1](http://dspace.utlib.ee/dspace/bitstream/handle/10062/17184/Sibul_Karin.pdf?sequence=1) (11.05.2013)
- STEINER, Rudolf. 1981. *Ursprung und Ziel des Menschen. Grundbegriffe der Geisteswissenschaft*. Dornach, <http://bdn-steiner.ru/cat/ga/053.pdf> (11.05.2013)
- SUPPI, Siiri. 2003. *Eesti kirjakeele seisundi uuring. Majanduse ja äri keel*. Tallinn, [www.hm.ee/index.php?popup=download&id=3976](http://www.hm.ee/index.php?popup=download&id=3976) (11.05.2013)
- TIIDEMANN, Tiit. Dateerimata. *Loov probleemilahendus ja innovatsioon. Osa IV*, [http://www.eas.ee/images/doc/ettevotjale/innovatsioon/koolitused/2011-02-triz/triz\\_4.pdf](http://www.eas.ee/images/doc/ettevotjale/innovatsioon/koolitused/2011-02-triz/triz_4.pdf) (11.05.2013)
- TRIGON ENTWICKLUNGSBERATUNG, <http://www.trigon.at/> (17.05.2013)
- ÕIGEKEELSUSSÕNARAAMAT, <http://www.eki.ee/dict/qs/> (10.05.2013)
- WIKIPEDIA, <http://www.wikipedia.org/> (10.05.2013)
- WIRTSCHAFTSLEXIKON24, <http://www.wirtschaftslexikon24.net/> (10.05.2013)

## **Summary**

The theme of this master thesis is the translation of an excerpt of the book published by Friedrich Glasl, Trude Kalcher and Hannes Piber, „Professionelle Prozessberatung“ and analysis of the translation.

In the theoretical chapter of the master thesis, the author of the master thesis was looking for an answer to the question: what is a good translation like? For this purpose, the author of the master thesis addressed the functional translation theories, concentrating on the skopostheory of Katharina Reiß and Hans J. Vermeer and on the works of Christiane Nord. In the second chapter of the master thesis, the author of the master thesis addresses the Estonian business language and problems with its translation. It can be said that Estonian business language is relatively young and influenced by English. An overview of the source text follows, which is based on the analysis model of Christiane Nord.

The problems in translation are given in the last chapter of the master thesis, the comments to the translation, which are classified by the nature of the problem: difficulties in finding the translation for certain terms, choice between different translations and using a different translation from that given in the dictionary, difficulties in understanding the source text. The source text title, English quotes and footnotes are commented separately. The source text and the target text are given in the appendices of the master thesis.

## **Lisa 1. Lähdetext**

Professionelle Prozessberatung

Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse

Friedrich Glasl, Trude Kalcher, Hannes Piber (Herausgeber)

2., überarbeitete und ergänzte Auflage

Haupt Verlag Bern, Stuttgart, Wien

Verlag Freies Geistesleben Stuttgart

2008



# **Wandel der Organisationsberatung zur Prozessberatung**

Friedrich Glasl



## 1.1 Wenn sich das Schloss ändert muss sich der Schlüssel ändern

Es ist gewiss trivial zu behaupten, dass jede Zeit das ihr entsprechende Konzept für Führung und Organisation erfordert. Dennoch ist lange Zeit gegen diese Binsenweisheit gehandelt worden, wenn es um Organisationsveränderungen ging. Das klassische Konzept des *Reorganisierens* wurde noch propagiert und praktiziert, als schon lange klar geworden war, dass die Wirkungen weit hinter den erwarteten und versprochenen Resultaten zurück blieben.

Bei der Einführung moderner Management- und Organisationsmodelle wurde mehr und mehr offensichtlich, dass der Ansatz des klassischen Reorganisierens nicht halten konnte, was er versprochen hatte. Dies führte zur Suche nach wirksameren Änderungsansätzen.

Aufgrund dieser Erfahrungen haben sich im Lauf der Siebzigerjahre des vorigen Jahrhunderts in Europa Ansätze der Unternehmensberatung langsam durchgesetzt, die als *Prozessberatung* die Grundlage für *Organisationsentwicklung* (fortan mit OE abgekürzt) bildeten. Obschon in der Regel die Vertreterinnen und Vertreter der OE das Werteverständnis des «Empowerments», der Emanzipation und der Humanisierung explizit verkündeten, das diesem Ansatz zugrunde liegt, ist der spätere Durchbruch der OE nur zum geringen Teil solchen ethisch-politischen Überlegungen zu verdanken. Bekanntlich liegen dem Konzept der Organisationsentwicklung von Anfang an demokratiepolitische und ethische Motive zugrunde. Als die OE in den USA vor Beginn des Zweiten Weltkrieges entwickelt wurde, ging es den Begründern darum, demokratische Organisationsformen zu finden. Diese sollten grundsätzliche Alternativen zu den aufkommenden faschistischen Staatssystemen in Europa (Deutschland, Italien, Österreich, Spanien, Ungarn) darstellen und als Abwehr autoritärer Führungsauffassungen dienen.

Als nach dem Zweiten Weltkrieg in Europa der Wiederaufbau voll in Gang gekommen war, wurde die wirtschaftliche Entwicklung von Expansion, Mechanisierung und beginnender Automatisierung bestimmt. Allmählich machte sich im Arbeitsmarkt auch Personalverknappung bemerkbar. Für die Unternehmen und für sonstige Organisationen (Forschung, Hochschulen, Gesundheitswesen, öffentliche Verwaltung usw.) war es wichtig, sich der zunehmenden Technisierung stellen zu können und durch Strukturänderungen für das Wachstum gerüstet zu sein. Dafür waren moderne Denkweisen, Stile und Techniken des Führens notwendig geworden.

Dass Organisationsentwicklungskonzepte mehr und mehr anerkannt wurden, lag weniger an den ethischen Grundwerten dieses Ansatzes, sondern hatte pragmatische Gründe. In den Abschnitten 1.1.1 bis 1.1.4 sind die wichtigsten Erfahrungen

und Überlegungen dargestellt, die dazu geführt haben, dass der Ansatz der Organisationsentwicklung in Organisationen immer mehr Zuspruch fand.

Diese Erfahrungen sind als Richtungsaussagen des geänderten Denkens über Organisationsveränderungen thesenhaft formuliert.

### 1.1.1 Vom Gutachten zur Prozessberatung

Bis in die Siebzigerjahre des vorigen Jahrhunderts war die vorherrschende Form der Unternehmensberatung die so genannte Gutachterberatung. Demnach untersuchten externe oder interne Expertinnen und Experten bzw. Stabsleute eine Organisation und legten den Auftraggebern ihren Analysebefund mit Vorschlägen für Verbesserungen vor. Die Beratung war mit dem «Gutachten» für empfohlene Veränderungen bereits erledigt, denn die Umsetzung wurde als selbstverständliche Sache des Managements gesehen. Und genau dort begannen für die Organisationen die eigentlichen Probleme.

Der Grund dafür ist heute noch genau so gültig wie damals: Die fertigen Fremdanalysen und Expertengutachten der Externen stoßen viele betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor den Kopf:

- sie haben die von Fachleuten erhobenen Probleme nicht als ihre Probleme gesehen, verstehen sich also nicht als «Problem-Eigentümer»;
- bei der Analyse ist die gediegene Kenntnis der Situation der Betroffenen nicht genutzt worden;
- bei der Lösungssuche ist der Sachverstand der Betroffenen nicht angesprochen worden;
- die Handlungsempfehlungen sind zumeist in der Sprache der Expertinnen und Experten abgefasst und schließen nicht beim Denken in der Klientorganisation an;
- viele Lösungsvorschläge erscheinen ihnen dadurch wirklichkeitsfremd und nicht sinnvoll;
- als Betroffene hätten sie - wenn man sie gefragt hätte! - selbst praktikable Lösungen anbieten können.

Deshalb kommt es damals wie heute darauf an, dass die Menschen in der Organisation Sinn und Zweck bestimmter Veränderungen einsehen und bejahen und im Alltag umsetzen wollen. Die meisten betroffenen Menschen lehnen Organisationsdiagnosen und Änderungsvorschläge, die ohne ihre Mitwirkung zu Stande gekommen sind, ab.

Besonders problematisch ist dies bei anspruchsvollen neuen Führungs- und Organisationskonzepten, die nur so weit wirksam werden können, als sie von den

Betroffenen wirklich verstanden und verinnerlicht werden. Das gilt besonders für neue Konzepte, die eine geänderte Mentalität und entsprechende Verhaltensweisen erfordern. Qualitätsorientierung, Kundenorientierung und Kundennähe, Verantwortungsbewusstsein, Risikofreude und unternehmerisches Mitdenken lassen sich nicht durch bloße Anordnung einführen. Immer wenn Veränderungen mehr bedeuten als eine einfache Umstellung im technischen Bereich, dann sind sie nicht „self-executing“, d.h. sie setzen sich nicht von selbst um. Es erfordert Zeit, bis sie mit den übrigen Elementen einer Organisation zusammenstimmen und integriert worden sind. Auch Macht und Zwang helfen da nicht weiter, sondern provozieren sogar noch Ablehnung und Widerstand.

Aus den Erfahrungen mit der Gutachter-Beratung kam noch eine wichtige Einsicht dazu, die gleichfalls heute noch gültig ist: Klassische Gutachterberatung bleibt oft wirkungslos, weil keine Organisation per Knopfdruck zu verändern ist. Jede Organisation hat ihre Einmaligkeit und Eigendynamik. Durch sie kann sie einerseits immer wieder überleben. Andererseits «immunisiert» sie sich jedoch gegenüber einer aufgezwungenen Veränderung (Glasl/Lievegoed 2004), so wie sich der menschliche Körper gegen fremdes Eiweiß zur Wehr setzt und dieses abstößt.

Deshalb musste damals die Methodik des Veränderens den geänderten Anforderungen angepasst werden, nach dem Motto: «Wenn sich das Schloss geändert hat muss sich auch der Schlüssel ändern!»

Die unbefriedigenden Erfahrungen mit aufwändiger und meist doch wenig wirksamer Gutachterberatung weckten das Interesse an umsetzungsorientierter Beratung. Und dies führte zur sogenannten *Prozessberatung*. Bei ihr ging es den Beraterinnen und Beratern darum, die betroffenen Menschen einer Organisation über einige Zeit professionell zu unterstützen bzw. zu begleiten, so dass diese sich ein Bild der eigenen Situation verschafften, aus eigenen Kräften nach Verbesserungen suchten und diese wirksam umsetzten. Begleiten hieß damals wie heute, die Menschen in der Organisation – Führungskräfte, Personalvertretung, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, manchmal auch Kunden und andere Stakeholders (Glasl 1998b, Huemer/Weiss 1999, Schuppisser 2003) – durch konzeptive und methodische Unterstützung zu aktiven Trägern der Veränderungsvorhaben zu machen.

Weil *Prozessberatung* davon ausgeht, dass möglichst viele der betroffenen Menschen in einer Organisation für aktives Mitwirken an allen Maßnahmen eines Veränderungsvorhabens mobilisiert werden sollen, können die konkreten Erfahrungen und die Ideen der Menschen vor Ort voll genutzt werden. Der Prozess des Veränderens wird somit ihr eigener Prozess.

Ebenso wird die Umsetzung von denselben Menschen mitgetragen, weil es um ihre eigenen Ideen geht. Die Ergebnisse dieses Prozesses werden somit zu ihren eigenen Ergebnissen.

Für die *Organisationsentwicklung* - als eine Form der Prozessberatung - ist dies als *Prinzip 1* formuliert worden (Comelli 1985, S.150):

Prinzip 1 **"OE soll Betroffene zu Beteiligten machen!"**

### 1.1.2 Von der Veränderung der Organisation zum Organisieren des Veränderns

In den Jahren 1950 bis 1980 genügte es, eine Organisation im Abstand von mehreren Jahren an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen. Das geschah durch einschneidende Reorganisationen und mit der Hilfe externer Unternehmensberatungen.

Beispielsweise wurde bei einem Elektrogeräteunternehmen im Jahr 1965 eine Funktional-Struktur eingeführt, indem in Einkauf, Verkauf, F&E, Produktion, Verwaltung usw. gegliedert wurde. 10 Jahre später – also 1975 – wurde sie radikal geändert in eine Produkte-orientierte divisionale Organisation mit Organisationseinheiten für Beleuchtungskörper, kleine Haushaltsgeräte, große Haushaltsgeräte, Radio, TV usw. Nach weiteren 8 Jahren wurde sie 1983 wiederum drastisch reorganisiert: nach strategischen Geschäftsfeldern, die eine Kombination von Produktgruppen mit bestimmten Marktsegmenten darstellten. Und 1989 - nach 6 Jahren - war wieder eine gravierende Änderung erforderlich, um eine Matrix-Organisation zu schaffen. Und diese wurde nach weiteren 5 Jahren (1994) durch Business-Process-Reengineering (siehe Hammer/Champy 1994) in eine konsequente Prozessorganisation gewandelt und führte 1998 – schon 4 Jahre später – zur Bildung einer Töchter-Struktur mit einer Holding. Noch ist kein Ende der Veränderungen in Sicht, weil Fusionen im Gespräch sind. Denn die Märkte haben sich aufgrund der weltpolitischen Veränderungen weiter verändert, neue Technologien mussten implementiert werden, moderne Führungskonzepte versprachen eine bessere Beherrschung des Unternehmens, die Verhältnisse am Arbeitsmarkt erforderten entsprechende Maßnahmen usw. Die externen Beratungsfirmen bereiteten die klassischen Reorganisationen vor und lieferten dazu ihre Gutachten. Weil die Anwesenheit der externen Unternehmensberatung immer Unruhe, Unsicherheit und Ängste mit sich brachte und den Geschäftsgang im Alltag erheblich störte, sollte die Phase der Beunruhigung möglichst kurz gehalten werden. Danach musste für die nächsten Jahre wieder Ruhe und Ordnung gesichert sein. Am Beispiel dieses Elektrogeräte- Unternehmens zeigt sich die Dynamik, die in Fig.1.1 schematisch dargestellt wird:

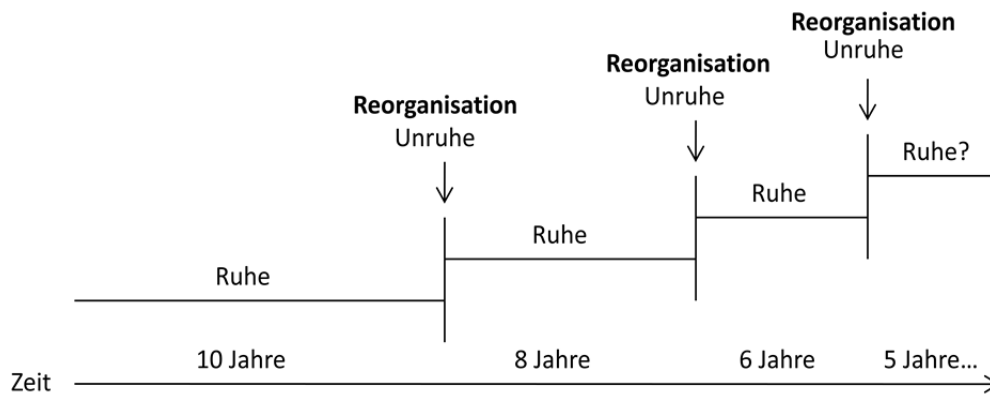


Fig. 1.1: Zwischenzeiten bei klassischen Reorganisationen

Wegen der beschleunigten Veränderungen im Umfeld der Organisationen zeigte sich deutlich, dass die Phasen der Ruhe immer kürzer wurden. Mit der Zeit schwand der Unterschied zwischen den Phasen der Ruhe und den Phasen der Unruhe. Beide Phasen gingen mehr und mehr ineinander über, wie Fig. 1.2 zeigt .

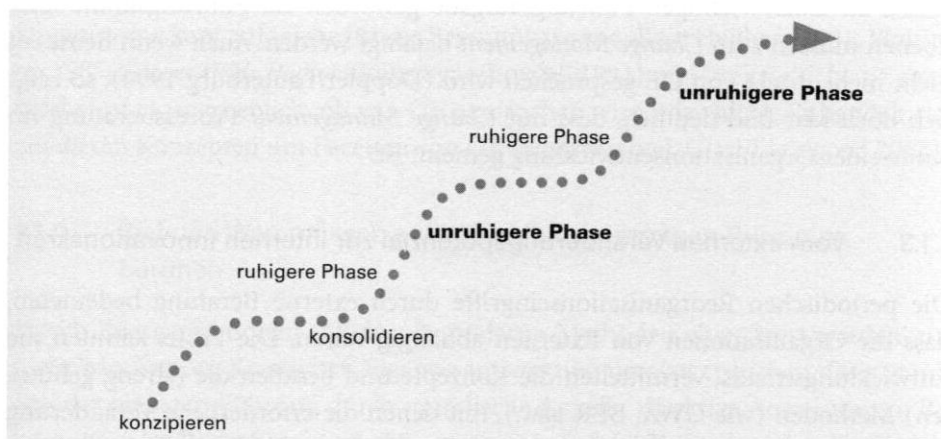


Fig. 1.2: Das Organisieren des Veränderens als permanenter Prozess

Trotz erheblicher Veränderungen im Umfeld waren die Ansätze des klassischen Reorganisierens immer noch dieselben geblieben: Externe oder interne Expertinnen oder Experten nahmen gleichsam «chirurgische Eingriffe» vor und versuchten nach dem «Bombenwurf-Konzept» (Staeble 1985, S. 698 ff) die fertigen Konzepte der Organisation mit dem Management zu implantieren. Viele der an sich gewiss klugen Empfehlungen wurden gar nicht erst umgesetzt, weil der Widerstand dagegen zu groß war und die Unternehmensleitung Angst vor dem «Sprengsatz der

Änderungen» hatte. Bei all dem befanden sich die eigentlich Betroffenen nach wie vor in einer passiven Rolle. Die Fähigkeit der Erneuerung blieb bei den Beraterinnen und Beratern außerhalb der Organisation angesiedelt.

Klassische Reorganisationen waren der beschleunigten Dynamik und gewachsenen Komplexität der Achtziger- und Neunziger-Jahre nicht mehr gewachsen.

Dadurch war einzusehen, was als *Prinzip 2* der Prozessberatung formuliert werden kann:

Prinzip 2 „Weil die vielfältigen Veränderungen des Umfeldes ein ständiger Prozess sind, muss auch das Entwickeln und Anpassen einer Organisation ein permanenter Prozess sein!«

Somit kann es nicht mehr um eine externe statisch-orientierte Veränderung der Organisation gehen, sondern es müssen vielmehr praktische Wege gefunden werden, das Verändern – als Prozess! – zu organisieren.»

Darum gilt für Organisationsänderungen das *Prinzip 3*:

Prinzip 3 "Wir müssen weg von der Veränderung der Organisation und des Managements und müssen hin zum Organisieren und Managen des Veränderns!«

Daraus ergibt sich, dass das Gestalten von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen zu einer wichtigen Führungsaufgabe geworden ist. Führungskräfte aller Ebenen müssen zum *Change Management* befähigt werden. Auch wenn heute oft nicht mehr direkt von OE gesprochen wird (Doppler/Lauterburg 1994), so zeigt sich doch klar und deutlich, dass mit *Change Management* Prozessberatung im Sinne einer Organisationsentwicklung gemeint ist.

### 1.1.3 Vom externen Veränderungspotenzial zur internen Innovationskraft

Die periodischen Reorganisationseingriffe durch externe Beratung bedeuteten, dass die Organisationen von Externen abhängig waren. Die Profis kannten die Entwicklungstrends, vermittelten die Konzepte und besaßen die (streng gehüteten) Methoden (wie GWA, BPR usw.), mit denen die erforderliche Veränderung vorbereitet und entscheidungsreif gemacht werden konnten.

Vielen Unternehmen wurde dadurch klar, dass sie sich in existenziell wichtigen Fragen der Wettbewerbsfähigkeit von externen Fachleuten abhängig gemacht hatten. Und ihnen war einsichtig, dass ein Veränderungsprozess nur dann eine einigermaßen nachhaltige Wirkung hat, wenn mit der erzielten Verbesserung die Organisation gleichzeitig befähigt worden ist, die Verbesserungen ständig aus eigener Kraft zu schaffen. *Verbesserungsfähigkeit* muss eine *Eigenschaft der Organisation* geworden sein, andernfalls begibt sich die Organisation bei wettbewerbsentscheidenden Fragen in gefährliche Abhängigkeit von externen Fachleuten.

Deshalb lautet das *Prinzip 4* der Prozessberatung:

Prinzip 4 «Es geht um die zweifache Wirkung eines nachhaltigen Veränderungsprozesses: Verbessertes Ergebnis UND Verbesserungsfähigkeit der Organisation!»

Dies lässt sich beispielhaft wie in Fig. 1.3 darstellen.

Ausgangssituation	Ergebnis	Befähigung
Es bestehen zu starre bürokratische Abläufe	Die Wertschöpfungsprozesse sind auf den Kundennutzen ausgerichtet	Betroffene können Arbeitsprozesse selbst verbessern (KVP, Kaizen usw.)
Die hierarchische Aufbauorganisation ist zu statisch	Es ist eine flexible Teamstruktur geschaffen worden	Teams können weitgehend aus eigener Kraft Strukturen hinterfragen und erneuern
Es besteht eine Kultur des Misstrauens	Es ist eine Vertrauenskultur geschaffen worden	Betroffene können die Kultur selbstkritisch untersuchen und verändern

d)

Fig. 1.3: Die zweifache Wirkung von Veränderungsprozessen

Aufgrund dieser Erfahrungen strebte Prozessberatung danach, den Veränderungsprozess mit den Klienten gleichzeitig als einen umfassenden *Lernprozess* anzulegen. Konzepte und Methoden der Beraterinnen und Berater wurden den Menschen in der Klientenorganisation bewusst zur Verfügung gestellt. Das Konzept der *Lernenden Organisation* kam auf (siehe für die Beginnphase vor allem Hedberg 1981, Fiol/Lyles 1985, Garret 1990, Pedler/Bourgoyne/Boydell 1991) und breitete sich aus. Auch hierbei ist es unerheblich, ob von OE gesprochen wird oder nicht. Es handelt sich bei diesen Konzepten um Facetten von OE-Ansätzen (vgl. Glasl/Lievegoed 2004).

#### 1.1.4 Ziel und Weg müssen auf den selben stimmigen Prinzipien beruhen

Durch Reorganisationen sollten oft moderne Methoden eingeführt werden, um mehr Motivation, Kreativität, Eigenverantwortung usw. zu erreichen. Dies wurde von der obersten Führung durch moralische Appelle, direktive Anweisungen, Belohnung oder Bestrafung versucht – mit wenig Erfolg! Denn der Weg der Einführung stand prinzipiell im Widerspruch zum angestrebten Ziel der Veränderung.

Wenn beispielsweise ein Unternehmen seine Führungskräfte zu «Unternehmern im Unternehmen» entwickeln will (Weiss 2003), dann kann sie dies nicht „per ordre di Mufti“ von oben erreichen. Unternehmerschaft bedeutet schließlich, dass die Menschen selbst eigenverantwortlich denken, entscheiden und handeln. Deshalb kann Unternehmerschaft nur entstehen, wenn der Weg des Veränderns auf den Prinzipien unternehmerischen Gestaltens beruht. Durch Weisung von oben kann letztlich immer nur Gehorsam eingeführt werden.

Daraus ergibt sich das *Prinzip 5* der Prozessberatung:

Prinzip 5 "Sowohl die Ziele als auch die Wege der Organisationsveränderung müssen auf denselben stimmigen Prinzipien beruhen! Widersprüche und Doppelbotschaften untergraben die Glaubwürdigkeit einer Zielerklärung.»

Fig. 1.4 zeigt auf, inwiefern die Prinzipien sowohl für die Ziele als auch für den Weg einer Organisationsveränderung stimmig sind.

Angestrebtes Ziel:	Ziel und Weg sind stimmig:	Ziel und Weg sind unstimmig:
Unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestalten aktiv den Veränderungsprozess mit	Fremdsteuerung der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter durch Management und externe Fachleute
Kundenorientierung, Kundennähe	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen die internen Kunden-lieferanten-Beziehungen zu gestalten	Fremdanalysen und neue Service-Konzepte werden von oben/außen vorgegeben
Geschäftsprozesse sollen ständig verbessert werden	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen Veränderungsprozesse zu gestalten und zu steuern	Stäbe und Externe geben die Veränderungsschritte und Methoden direktiv vor

Fig. 1.4: Stimmigkeit der Prinzipien für Ziel und Weg

Ein erklärtes Veränderungsziel muss als glaubwürdig erlebt werden. Dies hängt deshalb sehr vom sichtbaren und erlebbaren Verhalten der obersten Führungskräfte während eines Veränderungsprozesses ab. Wird also durch direktives Verhalten vermittelt, dass ein kooperativer, partnerschaftlicher Führungsstil eingeführt werden soll, dann wird wiederum nur der bisherige direkte Stil reproduziert werden. Oder wenn z.B. eine Organisation in der Differenzierungsphase (siehe Glas/Lievegoed 2004) um die Überwindung der bürokratischen Erstarrung bemüht ist, indem sie teilautonome Teams und eine konsequente kundenorientierte Prozessorganisation einführt, dann darf sie das nicht auf bürokratische Weise planen, kontrollieren und steuern, weil sonst nur das zu überwindende Denken reproduziert wird. Wenn also für die Zukunft Teamarbeit gewünscht wird, dann muss schon im Veränderungsprozess Teamarbeit ermöglicht und unterstützt werden. Die Veränderung wird deshalb wirksam, weil der Veränderungsweg gleichzeitig ein Lernweg ist.

## 1.2 Die vier Ansätze für Organisationsveränderungen

In den bisherigen Ausführungen sind immer wieder zwei Veränderungsansätze einander gegenüber gestellt worden: Gutachterberatung und Prozessberatung.



Eine bereits klassisch gewordene Unterscheidung von Chin/Benne (Bennis/Benne/Chin 1966 S. 34 ff) beschreibt die Ansätze 2 bis 4, denen ich aufgrund meiner Praxiserfahrung als Berater noch einen Ansatz (1) vorangestellt habe:

- 1 *Wildwuchs*
- 2 rationale Strategien – bzw. *Experten-Ansätze*
- 3 Zwang- und Machtstrategien – bzw. *Macht-/Zwang-Ansätze*
- 4 Evolutionäre Veränderungsstrategien – bzw. *Entwicklungs-Ansätze*

Die wichtigsten Merkmale dieser Ansätze sind die folgenden:

- 1 *Wildwuchs*: Die Veränderungen erfolgen konzeptlos, ungeplant bis zufällig und unabgestimmt. Verschiedene Personen übernehmen Konzepte und Techniken, die ihnen bei anderen Organisationen als hilfreich aufgefallen sind. So kommt es zu additiven Veränderungen. Dies kann einige Zeit sehr fruchtbar sein, bewahrt es doch eine Organisation vor dem Stillstand. Aber mit der Zeit kann sich herausstellen, dass widersprüchliche Ansätze importiert worden sind und zu Schwierigkeiten führen.
- 2 *Experten-Ansätze*: Interne oder externe Fachleute führen mit ihren Konzepten und Instrumenten Analysen durch, decken Schwachstellen und Stärken der Organisation auf und erarbeiten Verbesserungsvorschläge. Mit diesem Ansatz wird ganz stark auf rationale Fähigkeiten gesetzt. Die Analysen und Empfehlungen müssen logisch begründet und vernünftig sowie einleuchtend sein. Andere Menschen in der Organisation werden durch rationale Informations- und Argumentationskampagnen für die Lösungen gewonnen. Gegenwärtig werden auch Methoden der Werbepsychologie eingesetzt, um Menschen für die Neuerungen zu gewinnen. Doch erst wenn das Management der Organisation die Empfehlungen zu seinen Beschlüssen erhebt, kann die Umsetzung beginnen. Das Management muss nun das ganze Gewicht seiner Autorität in die Waagschale werfen.
- 3 *Macht-/Zwang-Ansätze*: Das Management hat sich bestimmte Veränderungsziele gesetzt und ist nun um Durchsetzung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bemüht. Vielleicht lässt sich das Management durch Experten beraten und die «wissenschaftliche Legitimierung» für seine Vorhaben geben. Es wird weniger mit rationalen Mitteln versucht, die Menschen im Betrieb für die Veränderungen zu gewinnen, sondern durch moralischen Druck, durch Versprechen von Vorteilen für diejenigen, die sich den Lösungen anpassen, oder durch Androhen von Nachteilen für alle, die am bisherigen System festhalten wollen. Eine häufig praktizierte Form ist die «Bombenwurf-Strategie». Die angestrebten Veränderungen werden dabei überraschend präsentiert, wobei nur die Möglichkeit «friss Vogel oder stirb» offen gelassen wird. Oft führt dieser

Macht-Ansatz zur Provokation von Gegenmacht (Betriebsrat, Gewerkschaft) oder zu einem Prozess zähen Aushandelns.

- 4 *Entwicklungs-Ansätze*: Mit Prozessberatung sollen Denkweisen, Emotionen, Motive und Interessen der Menschen in der Organisation bewusst gemacht, reflektiert und organisch verändert bzw. entwickelt werden. Gleiches gilt für Fragen der Identität der Organisation, ihrer Strategien und Politiken, der Kultur und Werteausrichtung, der Strukturen und Funktionsinhalte, des Klimas und der Beziehungsqualitäten, Ablauforganisation und des Einsatzes von Technologien. Durch Beteiligung der Menschen fließen ihre Ideen, Ziele und Werte in die Erneuerungen mit ein.

Diese 4 Ansätze sind hier in sehr komprimierter Form einander idealtypisch gegenübergestellt worden. Es versteht sich, dass es in der Praxis niemals eine reine Form der Expertenberatung, des Macht-Ansatzes oder der Prozess- bzw. Entwicklungsberatung gibt. Und es braucht auch kaum erwähnt zu werden, dass jeder Ansatz Vor- und Nachteile in sich birgt und sind in Fig.1.5 schematisch zusammengefasst.

Art des Vorgehens	Chancen dieses Vorgehens	Risiken dieses Vorgehens
<b>1. Wildwuchs</b>	Unmerkliche Anpassungen, ständige kleine Verbesserungen garantieren das Überleben	Änderungen sind unstimmig oder widersprüchlich, Chaos, Konkurrenz unterschiedlicher Systeme
<b>2. Experten-Ansatz</b>	Keine Betriebsblindheit, Schnelle Lösung aus einem Guss möglich	Fremdlösungen wirken übergestülpt, vorhandene Erfahrungen und Ideen bleiben ungenutzt
<b>3. Macht-/Zwang-Ansatz</b>	Rahmenbedingen klarstellen, äußere Formen (Strukturen) sind schnell veränderbar	Machtkämpfe, Macht provoziert Gegenmacht, Selbstständigkeit wird geschwächt
<b>4. Entwicklungs-Ansatz</b>	Identifikation mit Problemen und deren Lösungen, Innovationsfähigkeit ist in der Organisation verankert	In der Vorbereitungsphase mehr Zeitaufwand nötig, Breite der Partizipation kann zu weit gehen

Fig. 1.5: Die vier Ansätze für Organisationsveränderungen

Die weiteren Darstellungen dieses Buches sind der Konkretisierung des Entwicklungs-Ansatzes gewidmet.

### 1.3 Die Ziele der Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung ist als eine Form der Prozessberatung zu verstehen.

Deshalb führe ich hier die in den Abschnitten 1.1.1 bis 1.1.4 formulierten Prinzipien der Prozessberatung nochmals insgesamt an. Sie sind auch die wichtigsten der Organisationsentwicklung (Fig. 1.6):

- 1 Prozessberatung soll Betroffene zu Beteiligten machen!
- 2 Weil die vielfältigen Veränderungen des Umfeldes ein ständiger Prozess sind, muss auch das Entwickeln und Anpassen einer Organisation ein permanenter Prozess sein!
- 3 Wir müssen weg von der Veränderung der Organisation und des Managements und müssen hin zum Organisieren und Managen des Veränderens!
- 4 Es geht um die zweifache Wirkung eines nachhaltigen Veränderungsprozesses: Verbessertes Ergebnis UND Verbesserungsfähigkeit der Organisation.
- 5 Sowohl die Ziele als auch die Wege der Organisationsveränderung müssen auf denselben stimmigen Prinzipien beruhen! Widersprüche und Doppelbotschaften untergraben die Glaubwürdigkeit einer Zielerklärung.

Fig. 1.6: Die fünf Hauptprinzipien der Prozessberatung

Für den Ansatz der Organisationsentwicklung kommen noch einige Prinzipien und Ziele dazu, die nicht Gegenstand der allgemeinen Prozessberatung sind. Kars-ten Trebesch (2000, S. 50–62) hatte 1982 in seiner Literaturrecherche 50 Definitionen der OE verglichen und dabei konstatiert, dass es dazu keine generelle Definition gibt, die von vielen getragen wird. Auch heute ist noch keine Einhelligkeit in Sicht. Zu sehr hängt die Definition von persönlich geprägten Auffassungen zur Organisation, zur Entwicklung und zum Menschenbild ab. Immerhin findet sich bei den verschiedensten Autorinnen und Autoren relativ breites Einverständnis dazu (Trebesch 2000, S. 56 ff), dass OE als Entwicklungsansatz die folgenden Merkmale aufweist:

- die individuellen Entwicklungsbedürfnisse werden mit den Zielen und Strukturen der Organisation integriert,
- die Betroffenen gestalten die Veränderungen aktiv mit,
- es geht um bewusstes, methodisches und planmäßiges Gestalten und Steuern des Vorgehens,
- Sozialwissenschaften kommen zur Anwendung,
- die Effektivität der Organisation wird gesteigert,
- es werden gemeinsame Lernprozesse gestaltet,
- die Organisation wird ihrer Umwelt angepasst,
- die Problemlösungsfähigkeit der Organisation wird gesteigert,
- das Arbeitsleben wird humanisiert,
- die Interaktions- und Kommunikationsfähigkeit wird verbessert,
- die Selbstregulierung der Organisation wird gefördert.

Mit Leo de la Houssaye (Glasl/de la Houssaye 1975, S.16) habe ich Organisationsentwicklung aufgrund der damals schon langjährigen Praxis des «NPI-Institut für Organisationsentwicklung» in den Niederlanden (mit dem ich von 1967 bis 1985 verbunden war) charakterisiert:

*«Das Ziel der Organisationsentwicklung kann wie folgt beschrieben werden: Helfen, eine qualitative Veränderung einer Organisation zustande zu bringen, und zwar dergestalt, dass die Betroffenen lernen, den Entwicklungsprozess in ihrer eigenen Organisation zu leiten und zu beherrschen. Der Entwicklungshelfer hat in erster Linie eine agogische Aufgabe: über den Menschen richtet er sich an die Organisation als soziales System. Eine Erneuerung kann doch nur in und durch Menschen entstehen, und keine Organisation kann sich schneller entwickeln als es die Menschen in der Organisation können und wollen.»*

Uns war hierbei Entwicklung und Lernen auf der Ebene des Individuums und der Organisation sehr wichtig. Und wir betonten, dass durch OE eine Organisation die Fähigkeit zur Selbsterneuerung erwerben sollte. Diese Betonung unterscheidet das OE-Verständnis der Beratungsfirma Trigon Entwicklungsberatung auch heute noch wesentlich vom OE-Verständnis anderer Menschen in der Theorie und Praxis der OE im deutschsprachigen Raum. Hier war ja lange Zeit die Definition bestimmend, die Diether Gebert (1974) im ersten deutschen Buch über Organisationsentwicklung gegeben hat. Gebert stellt zwei Hauptziele dar (S.11 ff):

*«a) Auf der einen Seite geht es um die Humanisierung der Arbeitswelt, um mehr Raum für Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung,*

*b) Auf der anderen Seite geht es um eine Erhöhung der Leistungsfähigkeit einer Organisation, um mehr Flexibilität, Veränderungs- und Innovationsbereitschaft.»*

Aus den beiden Hauptzielen ergeben sich nach Gebert das Individuum und die Organisation als zwei strategische Ansatzpunkte für den «personalen Ansatz» und den «strukturalen Ansatz».

Die von Gebert formulierten und von vielen genau so übernommenen Hauptziele der OE – von Burkard Sievers (1982, S.41 f.) bis Fritz Gairing (1999, S.12–14) – halte ich nach wie vor für zu wenig spezifisch für OE als bestimmte Veränderungsstrategie. Humanisierung des Arbeitslebens kann bis zu einem gewissen Grad auch durch einen Experten-Ansatz erreicht werden, wie dies Eberhard Ulich mit seinem Institut lange Zeit getan hat (siehe Ulich/Groskurth/Bruggemann 1973). Im Mikro-Bereich der eigenen Funktion konnten den Betroffenen Verbesserungen gebracht werden; im Meso-Bereich – umfassende Geschäftsprozesse, Aufbauorganisation, Strategie und Struktur der Organisation – konnten jedoch kaum nennenswerte Humanisierungseffekte erreicht werden.

Ähnliche Bedenken gelten dem Ziel «Erhöhung der Leistungsfähigkeit einer Organisation», denn diese kann ich gleichwohl mit Experten-Ansätzen und mit einem Macht-Zwang-Ansatz erzielen. Deshalb sind für eine wesentliche Differenzierung des OE-Ansatzes die Prinzipien und Ziele wichtig, die sich auf die Gestaltung des Veränderungsprozesses beziehen. Nur durch OE kann die Selbsterneuerungs-

fähigkeit einer Organisation und ihrer Menschen ermöglicht werden. Deshalb habe ich in meinem Buch «Verwaltungsreform durch Organisationsentwicklung» (Glasl 1983, S. 26) Organisationsentwicklung (bis auf geringfügige Aktualisierungen) wie in Fig. 1.7 definiert und auch Baumgartner/Häfele/Schwarz/Sohm (1996, S. 28–32) folgen ihr so gut wie in allen Punkten:

„Unter Organisationsentwicklung verstehen wir einen Veränderungsprozess der Organisation und der in ihr und für sie tätigen Menschen (stakeholders), welcher von diesen selbst aktiv getragen und bewusst gelenkt wird und somit zur Erhöhung des *Problemlösungspotenzials* und der *Selbsterneuerungsfähigkeit* der Organisation führt, wobei die Menschen gemäß ihren eigenen Werten die Organisation und den Veränderungsprozess *authentisch* so gestalten, dass diese nach innen und außen den *wirtschaftlichen, sozialen, humanen, kulturellen und technischen Anforderungen* entsprechen können.«

Fig. 1.7: Definition der Organisationsentwicklung nach Glasl/von Sassen 1983

Mit dieser Definition sind vier Hauptziele umfasst (nach Glasl/von Sassen 1983, S.26 ff), die sich auf die Art und Weise des *Vorgehens bei der Veränderung* beziehen:

Das wichtigste Hauptziel ist:

- 1) die *Befähigung* der Organisation und ihrer Menschen zur *Selbsterneuerung*
- 2) Steigerung des *Problemlösungspotenzials der Organisation* („Effektivitätsziel“)
- 3) Gestaltung des *Veränderungsprozesses* im Sinne *humaner Prinzipien* („Humanisierungsziel“)
- 4) Befähigung und Unterstützung der Organisation, bei Spannungen zwischen diesen Zielfeldern 1, 2 und 3 eine *authentische Synthese* zu finden („Authentizitätsziel“).

Diese vier Ziele werden in Fig. 1.8 in ein Bild gebracht.

In Fig. 1.6 habe ich die fünf Hauptprinzipien der Prozessberatung formuliert, die mit den OE-Zielen zusammenhängen. *Prinzip 1*, das Postulat der *Beteiligung der Betroffenen*, wirkt in alle 4 Ziele hinein, es ist Voraussetzung für die Selbsterneuerung, Steigerung des Problemlösungspotenzials, für die humane Gestaltung des Veränderungsprozesses und schließlich die Grundlage für die Authentizität. *Prinzip 2*, die *permanente Veränderung*, führt zur Verwirklichung von Ziel 1, das der Befähigung zur Selbsterneuerung. *Prinzip 3* mit dem Postulat, dass es um das Organisieren und Managen des Veränderns geht, führt gleichfalls zu Ziel 1. *Prinzip 4* fordert die *zweifache Wirkung* eines nachhaltigen Veränderungsprozesses, nämlich verbessertes Ergebnis und Verbesserungsfähigkeit – was zur Verwirklichung von Ziel 2 führt. *Prinzip 5* betont die *Stimmigkeit der Prinzipien für Ziel und Weg* und trägt so zur Verwirklichung der Ziele 3 und 4 bei.

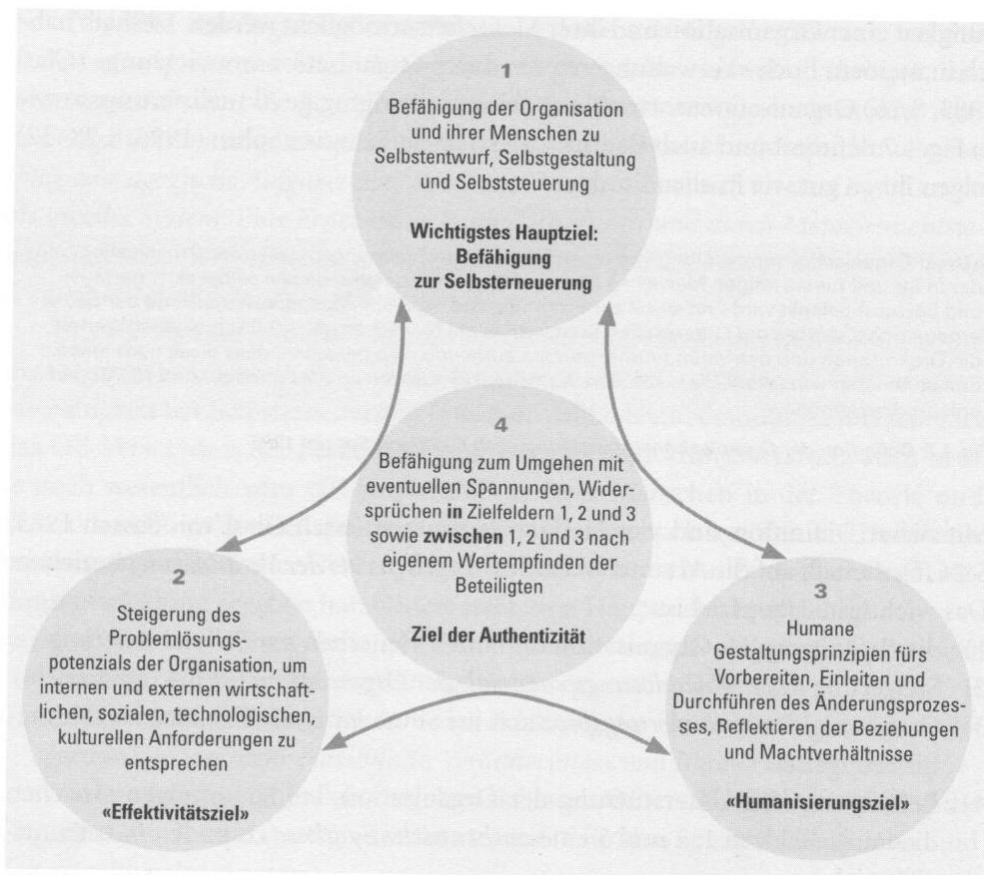


Fig. 1.8: Prozessbezogene Ziele der Organisationsentwicklung (nach Glas/von Sassen 1983)

Diese vier Ziele werden keineswegs als harmonisch verstanden, sondern stehen in Spannungsbeziehungen zueinander, weil auch die Systeminteressen der hier angesprochenen Beteiligten vielfältig bis widersprüchlich sein können. Deshalb geht es auch *nicht* darum, mit OE-Beratung einen Prozess zu gestalten, der alle Ziele zu 100% verwirklicht. Das wäre ein dogmatisch-ideologisches Verständnis von OE als «reine Heilslehre». In der sozialen und wirtschaftlichen Realität kann es eigentlich nur darum gehen, in der gewachsenen Ausgangssituation einer Organisation und ihrer Menschen tendenzielle Schritte in Richtung auf diese Ziele zu machen. Symbolisch in Zahlen ausgedrückt heißt dies etwa: Wenn in einer Organisation bisher nur zu 20% Partizipation praktiziert wurde, dann geht es bei OE nicht darum, dass auf einmal 100% Partizipation gelebt werden, sondern eine relative Verbesserung bzw. Verbesserungstendenz auf vielleicht 25% oder 30% kann für diese Organisation schon ein sinnvoller Entwicklungsschritt sein. Wenn bisher beispielsweise nur 40% Selbsterneuerung als Fähigkeit vorhanden war und diese Fähigkeit vielleicht

auf 45% oder 55% erweitert wurde, ist dies im Sinne der OE-Ziele. Entscheidend ist, ob sich der Entwicklungsprozess der Menschen und Organisation in diese *Richtung* bewegt. Das ist beim Evaluieren von OE-Prozessen unbedingt zu berücksichtigen.

### 1.4 Ausblick: Prozessberatung und Basisprozesse

Bisher ist immer wieder von *Prozessberatung* die Rede gewesen, als wenn es nur um einen einzigen Prozess ginge. Auch die einschlägigen Werke, die Prozessberatung darstellen, differenzieren Prozessberatung nicht weiter, sondern unterscheiden nur verschiedene Phasen (so Baumgartner/Häfele/Schwarz/Sohm 1996, Burke 1994, S. 54 ff, Comelli 1985, S.115 ff, French/Bell 1994, S.171 ff, Lippit/Lippitt 1984 S. 14 ff). Nur B. Sievers geht – unter Hinweis auf Edgar Schein – global etwas auf Kommunikation, Problemlösungen, Entscheidungen, Führen, Rollenbildung und Wertebildung ein. Das ist deswegen erstaunlich, weil von allen OE-Autorinnen und Autoren so nachdrücklich und generell auf die Prozesseigenschaften hingewiesen wird. Und tatsächlich ist ein differenziertes und vertieftes Verständnis der Prozesse der eigentliche Schlüssel für Organisationsentwicklung. Genau besehen wirken sieben Prozesse, die *Basisprozesse der OE* (Glasl 1975a, S. 79–93), zu einem vernetzten Gesamtprozess der Organisationsentwicklung zusammen. Durch das professionelle Gestalten dieser Prozesse kann den typischen Problemen eines Veränderungsprozesses vorgebeugt werden, die Fig. 1.9 in kompakten Formulierungen aufzeigt .

Was die Menschen oft so denken...		... und was dagegen zu tun ist:
„Was stimmt denn bei uns nicht mehr?“ „Warum stimmt es auf einmal nicht mehr?“ „Was ist denn das Problem?“	1	Die Situation durchschaubar machen! Für gemeinsame Problemeigentümerschaft sorgen.
„Wohin soll es denn eigentlich gehen?“ „So viele Baustellen – Wie sieht denn das Verkehrskonzept aus?“	2	Orientierung geben: Wohin soll es gehen? Warum? Wozu? Klare Aussagen! Gemeinsame Richtung ansteuern.
„Wir sind so an das Alte gewöhnt!“ „Mit denen da ... kann man doch gar nicht Zusammenarbeiten!“	3	Hilfen geben, um Altes los zu lassen, abzugewöhnen, neue Gewohnheiten bilden. Spannungen und Konflikte aufarbeiten.
„Was wird denn morgen von mir an Wissen und Können gefragt?“ „Werde ich dazu auch fähig sein?“	4	Rechtzeitig neues Wissen und Können ermitteln und vermitteln. Pilotläufe zum Ausprobieren organisieren.
„Was läuft hier eigentlich?“ „Uns lässt man hier dumm sterben!“ „Es gibt Gerüchte, dass...“	5	Auf die Menschen im Betrieb hören! Wahrhaftig informieren und offen kommunizieren.
„Wann geschieht denn wirklich etwas?“ „Wir sollen etwas tun – aber was tun die da oben?“	6	Umsetzung vorantreiben, mögliche «quick wins» schaffen. Vorbildverhalten mit Signalwirkung.
„All diese Maßnahmen laufen doch völlig aus der Hand!“ „Ist denn das alles noch zu steuern?“	7	Umsichtig planen, organisieren, mit Mitteln ausstatten, entlasten, lenken, entscheiden, evaluieren

Fig. 1.9: Die häufigsten Probleme bei Veränderungsprozessen und ihre Vermeidung

Um welchen Prozess geht es nun bei «Prozessberatung» im Sinne der OE? Beim schrittweisen Erarbeiten und Umsetzen von Veränderungen geht es immer um das Zusammenwirken der folgenden sieben Prozessarten:

- *Diagnose-Prozesse*: Analyse und Diagnose der Situation, denn durch sie entsteht Bewusstseinsbildung: Wie sind wir? Warum sind wir so?
- *Zukunftsgestaltungs-Prozesse*: Überlegungen über die gewünschte Zukunft, denn Soll-Entwurf ist Willensbildung: Wohin wollen wir? Wozu?
- *Psycho-soziale Prozesse*: Alte Beziehungen und Rollen loslassen und neue Beziehungen eingehen, Widerstand und Konflikte aufgreifen, denn diese Prozesse fördern notwendige emotionale Veränderungen
- *Lern-Prozesse im engeren Sinn*: Erlernen neuen Wissens und Könnens, denn Lern-Prozesse vermitteln neue Fähigkeiten
- *Informations-Prozesse*: Laufende Informationen an die Betroffenen und dialogische Kommunikationsformen setzen betroffene Menschen richtig ins Bild
- *Umsetzungs-Prozesse*: Implementieren der geplanten Veränderungen, Worte werden in Taten umgesetzt
- *Change-Management-Prozesse*: Planen, lenken, beschließen, koordinieren, evaluieren aller Veränderungsschritte und mit Ressourcen ausstatten.

Wie Fig. 1.10 zeigt, setzen die Basisprozesse bei den in Fig. 1.9 angeführten Problemen an und ermöglichen gezielte Maßnahmen.

<b>Die Maßnahmen sind mögliche Interventionen der Basisprozesse:</b>		
Die Situation durchschaubar machen! Für gemeinsame Problemeigentümerschaft sorgen.	1	<b>Diagnose-Prozesse</b>
Orientierung geben: Wohin soll es gehen? Warum? Wozu? Klare Aussagen! Gemeinsame Richtung ansteuern.	2	<b>Zukunftsgestaltungs-Prozesse</b>
Hilfen geben, um Altes los zu lassen, abzugewöhnen, neue Gewohnheiten bilden. Spannungen und Konflikte aufarbeiten.	3	<b>Psycho-soziale Prozesse</b>
Rechtzeitig neues Wissen und Können ermitteln und vermitteln. Pilotläufe zum Ausprobieren organisieren.	4	<b>Lern-Prozesse im engeren Sinn</b>
Auf die Menschen im Betrieb hören! Wahrhaftig informieren und offen kommunizieren.	5	<b>Informations-Prozesse</b>
Umsetzung vorantreiben, mögliche «quick wins» schaffen. Vorbildverhalten mit Signalwirkung.	6	<b>Umsetzungs-Prozesse</b>
Umsichtig planen, organisieren, mit Mitteln ausstatten, entlasten, lenken, entscheiden, evaluieren	7	<b>Change-Management-Prozesse</b>

Fig. 1.10: Problem prävention durch Prozess-Interventionen entsprechend den Basisprozessen



Die Beiträge dieses Buches werden zeigen, wie diese Prozesse vielfältig zusammenwirken und die Basis für die Gestaltung aller OE-Interventionen bilden. Es gibt ja – angesichts der Einmaligkeit einer jeden Organisation und ihrer Menschen – keinen Standard-Ablauf, mit dem immer und überall erfolgreich vorgegangen werden könnte. Die Einsicht in die sieben Basisprozesse ermöglicht aber, einzelne Maßnahmen oder ganze Prozesse überlegt und zielstrebig zu gestalten. Denn in einer bestimmten Phase der Organisationsentwicklung können ein oder zwei dieser Prozesse eventuell besondere Beachtung finden und vorgezogen werden, in der nächsten Phase können es andere sein. Dadurch können sie einige Zeit bestimmend sein für das ganze Geschehen, während die anderen Prozesse in dieser Phase nur unterstützend wirken. Dennoch spielen immer alle sieben Basisprozesse zusammen, indem sie die gerade dominanten Prozesse vorbereiten, stützen, flankieren oder ergänzen.

Beim Planen des Vorgehens ist deshalb darauf zu achten, für welche Prozesse gezielte Maßnahmen *bewusst* eingeleitet werden und wo vielleicht *unbewusst* oder *ungewollt* Wirkungen auftreten können. So ist eine Veränderungsstrategie immer eine Mischung absichtlich durchgeführter Interventionen mit solchen Aktivitäten, die sich aus der Eigendynamik der Klientorganisation ergeben. Dieses Zusammenspiel mehrerer Basisprozesse ergibt das besondere «Strickmuster» eines vielschichtigen und vernetzten OE-Prozesses. Es kann in jeder Organisation anders sein, weil das Vorgehen immer auf die einmaligen Gegebenheiten jeder Organisation abzustimmen ist.

## 1.5 Wer betreibt OE?

In den nächsten Kapiteln wird ausführlich dargestellt werden, dass OE nicht nur eine Angelegenheit von Beraterinnen und Beratern ist, auch wenn ich bisher von *Prozessberatung* gesprochen habe. Wenn Organisations- bzw. Unternehmensentwicklung zur Befähigung einer Organisation führen soll, so dass sie mehr und mehr aus eigener Kraft Entwicklungsprozesse konzipieren, planen, vorbereiten und durchführen kann, dann werden immer mehr die Führungskräfte zu sogenannten «Change Agents» der Unternehmensentwicklung. In Kapitel 10 und im letzten Kapitel 13 gehen wir auf diese Fragen noch näher ein.

In der Praxis ergibt sich dadurch ein interessantes und spannungsreiches Zusammenspiel von Externen und Internen einer Organisation, bei dem Beraterinnen und Berater selber das lernen und praktizieren müssen, was sie ihren Klienten als wichtigstes Ziel vermitteln: Hilfe zur Selbsthilfe zu geben!



# Organisationsmodelle

Hannes Piber

„Unter Organisationsentwicklung verstehen wir einen Veränderungsprozess der Organisation und der in ihr und für sie tätigen Menschen (stakeholders), welcher von diesen selbst aktiv getragen und bewusst gelenkt wird und somit zur Erhöhung des *Problemlösungspotenzials* und der *Selbsterneuerungsfähigkeit* der Organisation führt, wobei die Menschen gemäß ihren eigenen Werten die Organisation und den Veränderungsprozess *authentisch* so gestalten, dass diese nach innen und außen den *wirtschaftlichen, sozialen, humanen, kulturellen und technischen Anforderungen* entsprechen können» (vgl. Glasl 1983).

Glasls Definition von OE schließt zwei Schlüsselqualifikationen ein, nämlich:

- die Gestaltung von Veränderung als kreatives, sozial-künstlerisches Zusammenspiel der Basisprozesse (darauf wird in Kapitel 10 näher eingegangen)
- ein Organisationsverständnis, d.h. die Kenntnis und Anwendung ganzheitlicher, systemtheoretischer Organisationsmodelle.

In diesem Kapitel wird zunächst erläutert werden: Was heißt «ganzheitliches, system-theoretisches Verständnis»? Danach werden verschiedene Metaphern und Modelle von Organisationen vorgestellt und diskutiert. Im dritten Teil dieses Kapitels wird das Trigon-Organisationsmodell in Verbindung mit den Entwicklungsgesetzmäßigkeiten und Organisationstypen dargestellt.

## 2.1 Ganzheitliches, systemtheoretisches Organisationsverständnis

### 2.1.1 Das neue Paradigma

Das Systemdenken und ein ganzheitliches Organisationsverständnis sind wichtige Grundlagen der Organisationsentwicklung. Im zweiten Teil der OE-Definition (siehe oben) werden bereits verschiedene Dimensionen bzw. Teile des Systems Organisation angesprochen, nämlich wirtschaftliche, humane, kulturelle und technische Aspekte, die insgesamt ein Ganzes bilden. Verstehen wir Organisationen als offene und dynamische Systeme, so bedeutet dies,

- es gibt Teile oder Elemente,
- die miteinander in Beziehung stehen, sich wechselseitig beeinflussen und
- insgesamt eine «Ganzheit» darstellen und somit Grenzen bilden,
- sie sind im kontinuierlichen Austausch mit der Umwelt (daher offen) und verändern sich laufend, sind also dynamisch.

In dem von Glasl im ersten Kapitel beschriebenen Wandel von der Experten- zur Prozessberatung drückt sich auch der Wandel vom Maschinen-Verständnis zum

Organismus-Verständnis aus. Dieser Wandel ist Ausdruck eines umfassenden Paradigmenwechsels (vgl. Capra 1996): Das *alte* Paradigma besteht aus tief verwurzelten Vorstellungen, zu denen z.B. gehört, man könne das Ganze aus der Analyse seiner Teile verstehen; das neue Paradigma hingegen weist eine ganzheitliche Welt- und Organisationssicht auf, nach der die Welt bzw. die Organisation als integrales Ganzes verstanden wird. In diesem Sinne sind systemtheoretische Lösungen auch nachhaltig, weil sie – gemäß OE-Definition – wirtschaftliche, humane, kulturelle und technische Anforderungen (innen wie außen) integrieren. «Nachhaltig wirtschaftet eine Gesellschaft dann, wenn sie ihre Bedürfnisse befriedigt, ohne die Aussichten künftiger Generationen zu schmälern» (Capra 1996, S.16). Systemtheoretisches Verständnis verändert unsere Wahrnehmung radikal. Wir begreifen Schwierigkeiten nicht mehr als Einzelprobleme, sondern als Muster verbundener, wechselseitig abhängiger Faktoren.

Das Systemdenken kam Anfang des 20. Jahrhunderts auf – es wurde zunächst von der technischen Kybernetik, von der Biologie, der Gestaltpsychologie und der Quantenphysik entwickelt (vgl. Capra 1996). Man erkannte Eigenschaften des Organismus, bzw. Eigenschaften von lebenden Systemen als Eigenschaften des Ganzen, die nicht aus den Eigenschaften seiner Teile erklärbar sind. Die wesentlichen oder System-Eigenschaften sind Eigenschaften des Ganzen, die keiner der Teile besitzt. Die Eigenschaften des Ganzen gehen aus der Wechselwirkung und der Beziehung zwischen den Teilen hervor – entstehen also aus den «organisierenden Beziehungen» der Teile, d. h. aus einem Muster oder einer Konfiguration geordneter Zusammenhänge. Sie sind Ausdruck einer Gestalt.

### 2.1.2 Mustererkennung

Ehrenfels charakterisierte eine Gestalt so: «Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile». Die Gestaltpsychologen Wertheimer und Köhler sahen in der Existenz nicht reduzierbarer Ganzheiten einen wichtigen Aspekt unserer Wahrnehmung. Wir nehmen «Dinge» als integrierte Wahrnehmungsmuster – als sinnvoll organisiertes Ganzes – wahr (Capra 1996, S.45).

Der Begriff «Muster» erweist sich in diesem Zusammenhang als wesentlich für das System-Denken und für die Organisationsentwicklung. Wir versuchen, in Organisationsdiagnosen die Betroffenen zu unterstützen, dass sie aus der Fülle möglicher Informationen ein charakteristisches Muster erkennen – das hinter den Symptomen liegt. Muster bedeutet eine Konfiguration von Beziehungen, die typisch für eine bestimmte Organisation ist. Für Capra ist das Studium von Mustern unabdingbar für das Verstehen lebender Systeme, weil die Eigenschaften des Ganzen die Eigenschaften eines Musters sind. «Wird ein lebender Organismus zerlegt, wird

sein Muster zerstört. Die Bestandteile sind zwar noch da, aber die Konfiguration der Beziehungen zwischen ihnen – das Muster – ist zerstört und dann stirbt der Organismus» (Capra 1996, S 100).

Für die Organisationsberatung scheint nun das Verstehen von Organisationsmustern und eine respektvolle Weiterentwicklung bzw. Veränderung solcher Muster der entscheidende Punkt zu sein. Damit verbunden ist die Einsicht, dass «Substanz» (Quantität) und «Form» oder «Muster» (Qualität) ein Ganzes bilden. Lebende Systeme unterscheiden sich von toten Systemen durch Nicht-Materielles, aber auch durch Nicht-Reduzierbares – durch ein energetisches Organisationsmuster.

Das Erkennen von Mustern führt direkt zum Verstehen von «Selbstorganisation»: «Das Muster des Lebens (...) ist ein Netzwerk, das zur Selbstorganisation fähig ist» (Capra 1996, S.101). Netzwerke sind Organisationsmuster, die durch nicht-lineare Beziehungen und Rückkoppelungsschleifen erkennbar sind.

Es sei noch auf einen für die Organisationsentwicklung wichtigen Aspekt des System-Denkens hingewiesen, auf den Wechsel von Figur (Vordergrund) und Hintergrund. Die Gestaltpsychologen beschreiben die Wahrnehmung als ganzheitlichen Akt; der Mensch rückt aus der Fülle vorhandener Sinneseindrücke bestimmte in den Vordergrund und bildet damit eine «Figur», während andere Sinneseindrücke unbeachtet im Hintergrund bleiben. Was hervorgehoben wird, hängt in hohem Maße vom Interesse des Beobachters ab.

- Für die Mustererkennung bringt systemtheoretisches Denken eine Figur-Hintergrund-Verschiebung von den Objekten oder Teilen zu den Beziehungen oder Zusammenhängen (siehe Fig.2.1)
- System-Denken ist Kontext-bezogenes Denken. Es vermeidet fragmentiertes Vorgehen und Konzentration auf einzelne Teile. Letztlich gibt es – wie die Quantenphysik so eindringlich nachgewiesen hat – überhaupt keine unteilba-

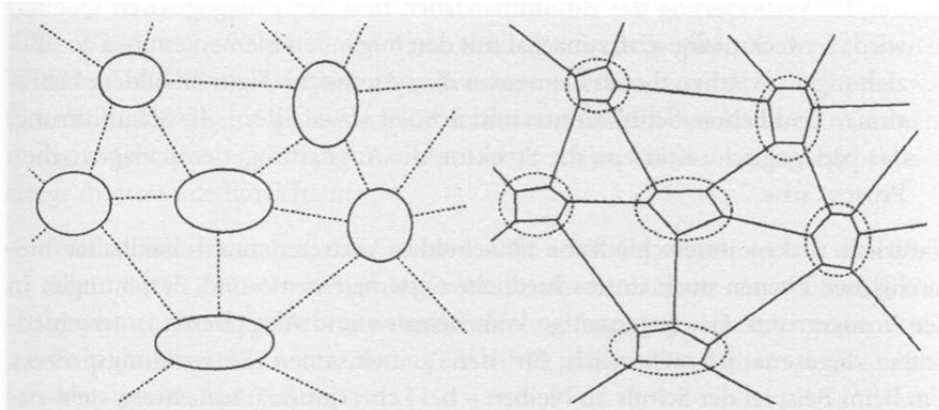


Fig. 2.1: Figur-Hintergrund-Verschiebung von Objekten zu Zusammenhängen (Capra 1996, S.53)

ren Teile. Was wir einen Teil nennen, ist nichts weiter als ein *Muster* in einem untrennbaren Netz von Beziehungen» (Capra 1996, S.2).

- Was wir als Organisationsentwickler im Prozess mit den Betroffenen in den Vordergrund rücken und somit als Figur bzw. Muster wahrnehmen, hängt entscheidend von unseren mentalen Organisationsmodellen und von der Untersuchungsfrage ab. Daher werden im Folgenden einige Modelle diskutiert. Wie wichtig es ist, die «Untersuchungsfrage» zu klären, soll mit Heisenbergs Worten unterstrichen werden: «Was wir beobachten, ist nicht die Natur selbst, sondern Natur, die unserer Art der Fragestellung ausgesetzt ist» (Heisenberg 1973). Heisenberg wies eindringlich nach, dass unsere Wahrnehmung entscheidend von den Beobachtungs- und Messmethoden abhängt.

Es gilt demnach, bei OE-Prozessen die Fragestellung sorgsam mit den Betroffenen heraus zu arbeiten, das zu untersuchende (Teil-) System abzugrenzen und den geeigneten «Einstieg» zu finden – vor dem Hintergrund eines ganzheitlichen Verständnisses. Der große Vorteil des System Denkens besteht darin, dass die so genannten Systemgrenzen und die Systemebenen (Abteilung, Gesamt-Unternehmen) gewechselt werden können – im Sinne des oben Erwähnten: Teile erweisen sich selbst wieder als Muster, als Teilsysteme.

Am Beispiel einer Schule soll skizziert werden, dass je nach Fragestellung ein unterschiedliches Muster von Elementen und Beziehungen in den Vordergrund rückt.

- Geht es um das Image der Schule in der Öffentlichkeit, werden außer dem «Innensystem» die Elemente Eltern (frühere, gegenwärtige, potenzielle), Schulbehörden, Politikerinnen und Politiker, Gemeindeglieder, Presse, andere im Wettbewerb stehende Schulen, usw. und deren Verbindung mit der Schule in den Vordergrund der Betrachtung rücken.
- Bei der Verbesserung der Zusammenarbeit und der pädagogischen Qualität wird es zweckmäßig sein, zunächst mit den folgenden Elementen und den Beziehungen zwischen diesen Elementen die systemische Figur zu bilden: Lehrerinnen und Lehrer, Schülerinnen und Schüler sowie Eltern, die Schulführung, das pädagogische Konzept, die Struktur, die Ausstattung, den pädagogischen Prozess, usw.

Natürlich rücken unterschiedliche Stakeholder, Vertreter unterschiedlicher hierarchischer Ebenen auch unterschiedliche Systemelemente und Beziehungen in den Vordergrund. Das gegenseitige Wahrnehmen und Akzeptieren unterschiedlicher «Figuren» ist wesentlich für den gemeinsamen Entwicklungsprozess.

Um beim Beispiel der Schule zu bleiben – bei Lehrerinnen und Lehrern steht naturgemäß die Arbeit mit den Schülerinnen und Schülern im Vordergrund, die

Lernziele, die Disziplin und Führbarkeit der gesamten Klasse, ein gutes Klima im Kollegium, Autonomie und Anerkennung zu bekommen. Eltern hingegen sehen Schule nicht selten mit der Brille: «Ist dies die richtige Schule für mein Kind»? «Wie ist die Qualität der Lehrer-Schüler-Beziehung»? «Wie gehen Lehrkräfte mit Konflikten um»? «Werden Eltern ernst genommen»? «Geht mein Kind gerne in die Schule»? «Lernt es genug, und das Richtige»? usw.

Die Beispiele mögen verdeutlichen, dass wir ständig mit der Selektion von Aspekten aus dem Gesamtsystem zu tun haben; damit bilden wir Figuren und lassen andere Faktoren (meist unbewusst) im Hintergrund.

### 2.1.3 Ganzheitliche Wahrnehmung

Systemtheoretisches Organisationsverständnis als eine Schlüsselqualifikation der OE inkludiert ganzheitliches Denken. Ganzheitlichkeit hat zwei Aspekte:

- 1 Welche Elemente des Systems sind wesentlich und wie stehen diese in Beziehung zueinander? Zu diesem Aspekt werden unter 2.3 verschiedene Organisationsmodelle vorgestellt.
- 2 Wenn lebende Systeme sich dadurch auszeichnen, dass sie Eigenschaften als Ganzes besitzen, die sich nicht aus den Eigenschaften von Teilen ableiten lassen, so ergibt sich die Frage, wie der Prozess der Wahrnehmung dieser Ganzheitseigenschaften erfolgt.

Der Schlüssel zum Verstehen des Prozesses der Ganzheitswahrnehmung und damit der Selbstorganisationspotenziale einer Organisation liegt, wie ausgeführt wurde (vgl. Capra 1996) im Erkennen und Verstehen von Mustern von Beziehungen. Eine weitere wichtige Anleihe zur Wahrnehmung von Ganzheitlichkeit kann aus dem Goetheanismus entnommen werden. Henri Bortoft (1996) macht in seinem Buch «The Wholeness of Nature» deutlich, welche große Bedeutung in der modernen Wissenschaftstheorie Goethes «Anschauung» zuerkannt wird. Für Goethe war Ganzheitlichkeit keine gedankliche Abstraktion, sondern eine konkrete Wahrnehmung („Anschauung“). Folgt man der Goetheschen Auffassung, so ergeben sich einige interessante Einsichten:

- Wollen wir das Ganze wahrnehmen oder erfahren, so gelingt uns dies nicht allein durch Zurücktreten, um gleichsam aus der Distanz einen Überblick zu gewinnen. Im Gegenteil: um dem Ganzen zu begegnen, muss ich sogar in die Teile «hinein gehen», «durch die Teile durch gehen». Das Ganze spiegelt sich in den wesentlichen Teilen.

- Das gewohnte Denken, von den Teilen zum Ganzen in summativer Art zu gelangen, erweist sich ebenfalls als Irrtum. Das Ganze wird nicht geschaffen indem man Teile – wie bei einem Puzzle – passend zusammenfügt (siehe Kap. 5.2.2 zum «makroskopischen Blick»).
- Auch werden die Teile nicht vom Ganzen bestimmt, das Ganze ist kein «Super-teil», das die anderen kleinen Teile dominiert und kontrolliert.
- Der Prozess der Ganzheitswahrnehmung ist im Goetheschen Sinne eine *duale Bewegung*: einerseits begegnet uns das Ganze nur in den Teilen; das Ganze kann ohne Teile nicht auftauchen. Andererseits ist das Erkennen eines Teils nur dadurch möglich, dass das Ganze gegenwärtig wird. Ein Teil ist der Ort, wo sich das Ganze vergegenwärtigt. «A part is a place for the presencing of the whole» (Bortoft, 1996, S.12).
- Das Ganze ist nicht zu erkennen wie ein Gegenstand. Es ist – paradoxerweise – etwas «aktiv Abwesendes». Wenn wir an ein Theaterstück denken, so erfahren wir mit jedem Satz, mit jedem Akt, mehr vom Ganzen. Gleichzeitig können wir eine Rolle als Teil des Stückes nur dadurch erkennen, dass sich das Ganze in der Rolle vergegenwärtigt.

Rudolf Steiner hat in seiner «Philosophie der Freiheit» (Steiner GA 4) gezeigt, dass es beim Akt des Erkennens immer um das Zusammenspiel von sinnlicher, detaillierter Wahrnehmung und geistiger, intuitiver Wahrnehmung geht. Denn das Ganze, die Gestalt, das Muster, das Wesentliche, ist eine übersinnliche, eine geistige Realität. Genau so sind auch die Gesetze der Logik und Grammatik, der Mathematik und Geometrie, der Harmonielehre usw. übersinnliche geistige Wirklichkeiten. Sie können nur durch ein Zusammenwirken von geistiger Wahrnehmung (Intuition) und sinnlicher Wahrnehmung erkannt werden (vgl. Glasl 1999).

Für die Organisations-Fachleute ergibt sich die Herausforderung, die Wahrnehmungsfähigkeit für das Ganze als aktiv Abwesendes zu schärfen, zumal wir mit der Ganzheitswahrnehmung als charakteristisches Muster die Selbstorganisationsfähigkeit von Organisationen unmittelbar tangieren.

## 2.2 Metaphern von Organisationen

Welche Vorstellungen, Bilder, haben die Betroffenen von ihrer Organisation? Mit welcher Brille schauen sie darauf? Was halten sie für die wesentlichen Elemente einer Organisation und welche blenden sie aus? Welche typischen Begriffe und Metaphern werden verwendet?

Im Sinne des Organisations-Lernens ist es wichtig, die mentalen Modelle, die in Organisationen in Bezug auf die eigene Organisation herrschen, explizit zu machen



und zu diskutieren, ob sie noch zeitgemäße, funktionale Auffassungen darstellen (vgl. Senge 2001). Gareth Morgan (1986) beschreibt in seinem Buch «Images of Organization» typische Auffassungen, ihre Charakteristik und die Konsequenzen. Als typische Metaphern führt Morgan an:

- Organisationen als Maschinen (ein mechanistischer Denkansatz, demzufolge alles ingenieurmäßig konstruiert werden kann und auf Knopfdruck funktioniert)
- Organisationen als Organismen (sie werden geboren, wachsen, reifen, verblühen und sterben)
- Organisationen als Gehirn (Informationsverarbeitung, Firmen-Intelligenz, Lernen)
- Organisationen als Kulturen (Ideen, Werte, Normen, Glaubenssätze, Rituale)
- Organisationen als politische Systeme („Regieren« von Interessen, Konflikten, Machtdynamiken)
- Organisationen als psychische Gefängnisse (durch unbewusste Annahmen werden Menschen die Gefangenen ihrer mentalen Programme, ihrer Ängste, Tabus, Triebe)
- Organisationen als strömende Flüsse und Transformationen (Wandel bestimmt die Gestaltung von Organisationen, Feedback führt zu Anpassung, Wandel durch Dialektik von These und Antithese)
- Organisationen als Dominanzinstrumente (Organisationen als Instrumente der Ausbeutung und Unterdrückung).

Den stärksten Einfluss dürfte noch immer die Maschinen-Metapher haben. Die Vorstellung, ein Unternehmen wie eine Maschine steuern zu können ist weit verbreitetes Ideal in Managementkreisen.

Der Wandel der Organisationsbilder im Unternehmen wird anhand der Entwicklungsphasen von Organisationen deutlich (vgl. 2.4.2): In der *Pionierphase* lebt die Metapher «das Unternehmen als große Familie». Sie wird in der *Differenzierungsphase* abgelöst vom Bild der «Maschine» – klare Arbeitsteilung und Verantwortlichkeit, Strukturierung, Differenzierung usw. sollen sicherstellen, dass der Apparat Unternehmen steuerbar und beherrschbar wird und bleibt. Das mentale Modell der Maschine erweist sich in einem krisenhaften Übergang zur *Integrationsphase* als brüchig und überholt. Das Organismusbild soll das Apparate-Denken überwinden. Dieses Bild stellt eine radikale Änderung dar:

- es ist ein Wandel vom toten zum lebenden System mit Eigendynamik
- es stellt die hierarchische Struktur in Frage und weist den Wandel in Richtung Dezentralisierung und Netzwerk

- die einzelnen Teile (Organe) erbringen eine bestimmte Leistung, nehmen aber gleichzeitig wahr, was andere Organe und der ganze Organismus benötigen. Sie erbringen ihre Leistung also im Sinne des größeren Ganzen.

Entwickelt sich das Unternehmen weiter in Richtung *Assoziationsphase*, so wird die Metapher für die Organisation das «Biotop»; das Bild Biotop drückt aus, dass das Unternehmen eingebettet ist in ein Netz von anderen Organisationen, die insgesamt eine Schicksalsgemeinschaft bilden. Ein Krankenhaus z. B. versteht sich in der Assoziationsphase vernetzt mit Einrichtungen der Prävention, der Rehabilitation, mit Laboratorien und Ambulanzen und mit den niedergelassenen Ärzten.

Organisationsbilder sind meist tief verwurzelte Auffassungen, die organisationales Handeln bestimmen. Die Metaphern von Organisationen sind den Menschen in der Organisation zumeist nicht bewusst und steuern dadurch die Wahrnehmung, das Denken und Suchen nach Lösungen. Sie bestimmen somit die Aktivitäten des Führens und Organisierens. Solche mentalen Modelle explizit zu machen, zu diskutieren und Alternativen anzubieten, ist bei OE-Prozessen eine wichtige Bewusstseinsbildung (siehe Kap.4).

Ich wende mich nun verschiedenen Modellen und Konzepten von Organisationen zu, die bis in die konkrete Gestaltung von Abläufen, Funktionsinhalten, Organisationsstrukturen, Strategien usw. gehen.

## 2.3 Organisationsmodelle

Welche Modelle bieten OE-Beraterinnen und Berater ihren Klienten an und wie setzen sie diese im Sinne des systemtheoretischen, ganzheitlichen Denkens ein? Die Auseinandersetzung mit Organisationsmodellen ist für OE-Berater besonders wichtig, denn von den Organisationsmodellen hängt es ab, was bei Diagnosen genau betrachtet wird und worauf sich die Lösungsbemühungen richten.

Im Folgenden werden einige Modelle wiedergegeben, die – nach den Intentionen der Autoren – das Wesentliche einer Organisation abbilden sollen.

### 2.3.1 Das Systemkonzept von French/Bell

French und Bell (1994) schlagen vor, die Organisation als Ganzes verschiedener Subsysteme zu betrachten. Subsysteme können einerseits Abteilungen oder Sparten sein, andererseits ist es auch nützlich, signifikante «Komponenten» des Systems, die ja in allen Abteilungen, usw. eine Rolle spielen, als Subsysteme zu definieren. Diese Teilsysteme sind bei French/Bell

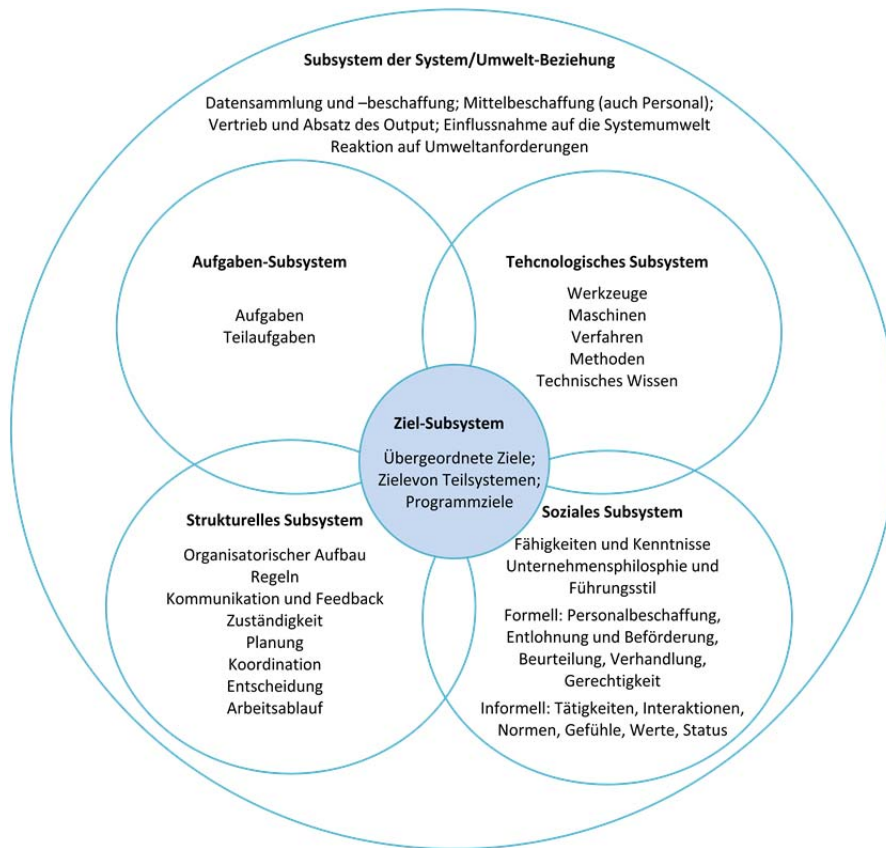


Fig.2.2: Zentrale Subsysteme einer Organisation von French/Bell (1994)

- das Ziel-Subsystem
- das Aufgaben-Subsystem
- das technologische Subsystem
- das soziale Subsystem
- das strukturelle Subsystem und
- das Subsystem der System/Umwelt-Beziehungen.

Für French/Bell gehört das Systemkonzept zu den Hauptannahmen der Organisationsentwicklung; es zeigt die Interdependenz der Elemente bzw. Subsysteme: «Organisationen können als Zusammenhang von Subsystemen betrachtet werden, die in dynamischer Interdependenz stehen: die Subsysteme des Ziels, der Aufgabe,

der Technologie, das soziale Subsystem, das der Strukturen und das der System/Umwelt-Beziehungen» (French / Bell 1994, S.109).

French/Bell folgen in ihren systemtheoretischen Überlegungen dem Gestalt-Ansatz; demnach sehen sie bei Organisationen ebenso den Aspekt der Ganzheit, den Aspekt einer «identifizierbaren Einheit, bzw. Gestalt». Glasl weist in seinem Vorwort zu French/Bell (1994) darauf hin, dass durch den «Klassiker French/Bell» deutlich wird, dass der OE von Anfang an ein System-Denken zugrunde gelegen hat und nicht erst – wie Königswieser/Lutz (1990, S. 208 ff) behaupten – durch ihren systemischen Beratungsansatz begründet wird.

### 2.3.2 Das Modell des offenen Systems von Katz/Kahn

Katz/Kahn (1978) fokussieren bei ihrem Organisationsmodell auf «Transaktionen». Sie betrachten eine Organisation vor allem nach folgenden Gesichtspunkten:

- Wie läuft das Kerngeschäft und wie gestalten sich die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten?
- Wie werden die Kernprozesse unterstützt?
- Wie laufen Anpassungs- und Veränderungsprozesse im Unternehmen?
- Wie sind die Managementprozesse gestaltet und organisiert?

Diese Transaktionen verstehen Katz/Kahn als «Subsysteme»

- Das *Produktions-Subsystem* – gemeint als Core-Business bzw. Kernauftrag einer Organisation: die Produktion, Erziehung, Health Care, Versicherung, usw.
- Das *unterstützende Subsystem* wird als jenes angesehen, das den Austausch mit der Umwelt bewerkstelligt – Verkauf, Einkauf, Public Relation, usw.
- «*Maintenance Subsystem*» ist nicht direkt mit der Produktion/der Transformation verbunden, sondern unterstützt diese. Dazu gehören Personalentwicklung, Personaladministration, Anlagenbeschaffung, usw.
- *Anpassendes (adaptives) Subsystem*: darunter verstehen Katz und Kahn alle Funktionen, die sich aufgrund verändernder Umweltbedingungen um die Überlebensfähigkeit des Unternehmens kümmern: Forschung, Produktentwicklung, langfristige Planung, usw.
- *Management Subsystem* umfasst die Lenkungs-, Steuerungs- und Koordinationsfunktion. Es verfasst Regeln und Prozeduren und schließt die Aufbauorganisation (Authority Structure) mit ein.

Die Unternehmensumwelt nennen die Autoren «Supra-System».

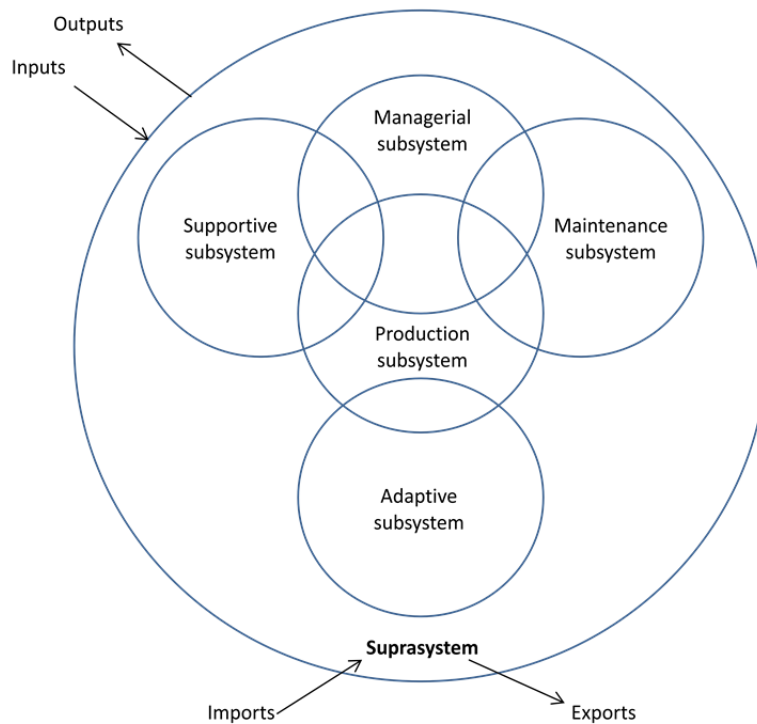


Fig.2.3: Generic Subsystem of the Larger System. Katz/Kahn (1978).

Kritisch ist zu vermerken, dass die Fokussierung auf verschiedene Transaktionen das Modell wieder einseitig erscheinen lässt. Die feste Zuordnung von betrieblichen Funktionen (wie Einkauf oder Verkauf zum «supportive» subsystem) ist eine Einengung und die Beschreibung des Subsystems Management verrät deutlich Maschinendenken. Jedenfalls weisen Katz und Kahn auf die sinnvolle Möglichkeit hin, die Organisation auch mit der Brille der verschiedenen Prozesstypen anzuschauen (vgl. Weiss 2003).

### 2.3.3. Ein Modell der Organisationsdynamik von Kotter

Kotter (1978) hat sein Modell auf der Grundlage einer empirischen Studie von 26 Organisationen verschiedensten Typs und verschiedenster Branchen entwickelt – Öffentliche Verwaltung und Non-Profit-Organisationen eingeschlossen. Er ist bei seiner Arbeit auf konkurrierende Sichtweisen und Disziplinen gestoßen, die er integriert, vor allem

- organisationspsychologische versus organisationssoziologische Sicht
- Human-Relation-Ansätze versus rational-kybernetische Theorien
- Prozess- Betrachtung versus Struktur-Betrachtung.

Aus der Fülle der erhobenen Daten wählt Kotter sieben Hauptelemente aus:

1. Schlüsselprozesse: Produktionsprozesse, Informationsprozesse, Kommunikationsprozesse, Entscheidungsprozesse.
2. Externe Umwelt: Lieferanten, Kunden, Mitbewerber, ...
3. MitarbeiterInnen und Vermögenswerte (Gebäude, Maschinen, Geld, Lager, usw.).
4. Formale Organisationsregelungen wie Struktur, Pläne, Prozeduren, Arbeitsteilung, usw.
5. Soziales System – Klima- und Kulturnormen: gemeinsame Werte und die Beziehungen zwischen den Beschäftigten.
6. Technik, Prozesstechnologie: Technologie für Wartung und Instandhaltung.
7. Dominante Unternehmenspolitik: langfristige Ziele, Strategie, Unternehmensführung.

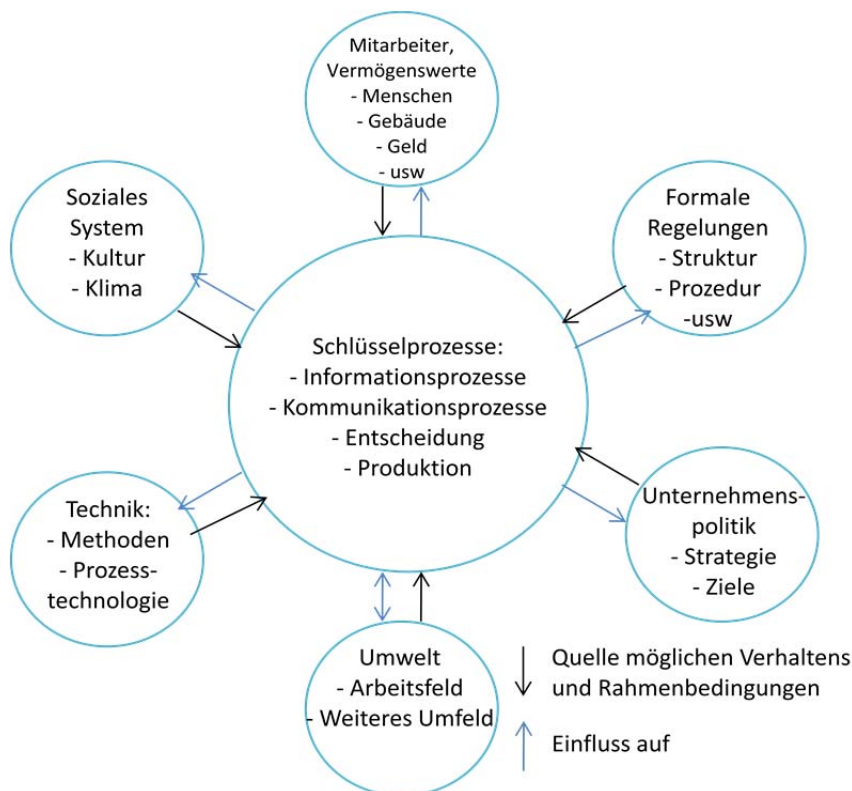


Fig. 2.4: Modell der Organisationsdynamik, Kotter (1978)

Die Pfeile in Fig.2.4 sollen deutlich machen, wie die sieben integrierenden Elemente eine (kurzfristige) Organisationsdynamik erzeugen. Kurzfristig spielen die «Schlüsselprozesse» eine zentrale Rolle. Die anderen sechs Variablen bilden gleichsam den Kontext für die verschiedenen Organisationsprozesse. In der mittel- und langfristigen Dynamik tritt das Element «Schlüsselprozesse» in den Hintergrund und die Beziehung zwischen den sechs anderen Variablen tritt in den Vordergrund. Bemerkenswert bei Kotters Ansatz ist, dass

- er kurz-, mittel- und langfristige Organisationsdynamik unterscheidet und dafür auf unterschiedliche Beziehungsmuster kommt und
- der Frage nachgeht, welche Beziehungsmuster für erfolgreiche Organisationen typisch sein könnten.

Systemtheoretisch betrachtet, schafft er mit seinem Ansatz der Organisationsdynamik ein Bewusstsein, auf typische Beziehungsmuster von Organisationen zu achten und dabei noch unterschiedliche Zeitperspektiven zu unterscheiden. Ohne das Wort «Selbstorganisation» zu nennen, ist er doch deutlich dieser Frage auf der Spur, wenn er nach Beziehungsmustern sucht, die Organisationen erfolgreich machen.

#### 2.3.4. Das «7-S-Modell» von Peters/Waterman

Das Modell ist auch als McKinsey-Modell bekannt geworden. Es enthält neben dem zentralen Element «Ziel- und Wertesystem» (shared values) drei «harte S» (Structure, Strategy und Systems) und drei «weiche S» (Staff, Style, Skills) (Fig.2.5).

Das Modell basiert auf den Ergebnissen, die Peters und Waterman (1984) auf der «Suche nach Spitzenleistungen» vorgelegt haben. Sie weisen darauf hin, dass erfolgreiche Unternehmen zwischen den einzelnen «S» einen «fit», eine Übereinstimmung, aufweisen.

Die von Peters/Waterman ermittelten und angeführten Erfolgsfaktoren bilden die empirischen Befunde ab, zeichnen sich aber durch keine durchdachte Systematik aus, die als Grundlage einer Organisationstheorie dienen könnte. Denn «Skills» und «Style» sind eine Eigenschaft des «Staff»; Strategie ist Teil von Management-Systemen.

Der große Einfluss dieses Modells beruht auf der Betonung der Organisationskultur („shared values») als Erfolgsfaktor. Um 1980 begann die intensive Beschäftigung mit der Organisationskultur in Theorie und Praxis. Auffallend ist weiters, dass dem sozialen und kulturellen Subsystem starke Aufmerksamkeit beigemessen wird, während das technisch/instrumentelle Teilsystem unberücksichtigt bleibt.

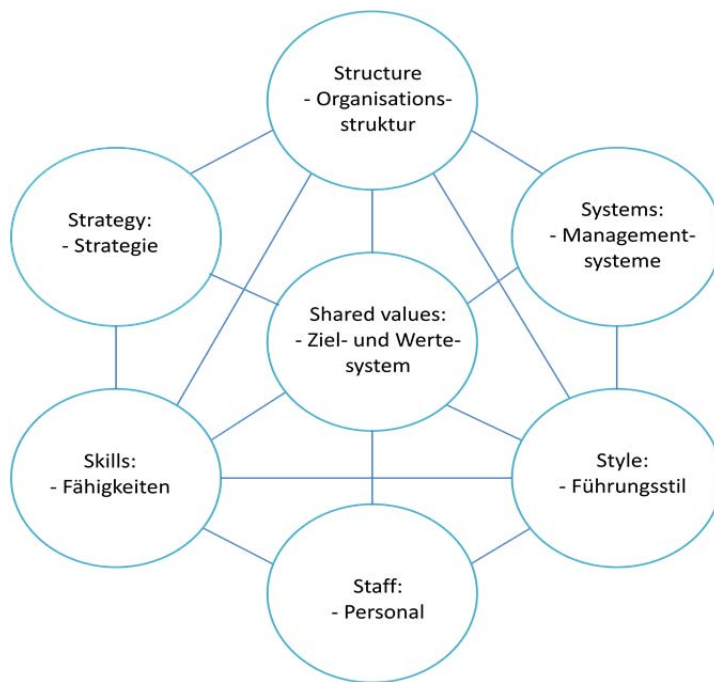


Fig.2.5. Das 7-S-Modell von Peters/Waterman (1984)

### 2.3.5 Der OSTO-Ansatz von Rieckmann

Im Ansatz von Rieckmann (1982) steht OSTO für *Offenen, Sozio-Techno-Ökonomischen Systemansatz*. Er lehnt sich stark an McWhinney (1972, 1973) an. Für Rieckmann bilden das soziale, das technische und das ökonomische Subsystem eine untrennbare Einheit; dazu kommt das Steuerungssystem oder das politische Subsystem. Interessant ist, dass Rieckmann weiters das Feedback-System und das Feed-forward-System in sein Modell einführt. Während das Feedbacksystem die Funktion hat, die erbrachte Leistung, die Kundenzufriedenheit zu überprüfen, aber auch Standortbestimmung zu betreiben, dient das Feed-forward-System dazu, die Machbarkeit des geplanten Kurses zu prüfen und dabei ethische sowie Zukunftsfragen einzubeziehen. Rieckmann sieht die Entwicklung eines Unternehmens eingespannt zwischen der Geschichte des Unternehmens und dem langfristig wirkenden «Sinngrund» und unterscheidet dabei noch sichtbare und unsichtbare Bereiche.



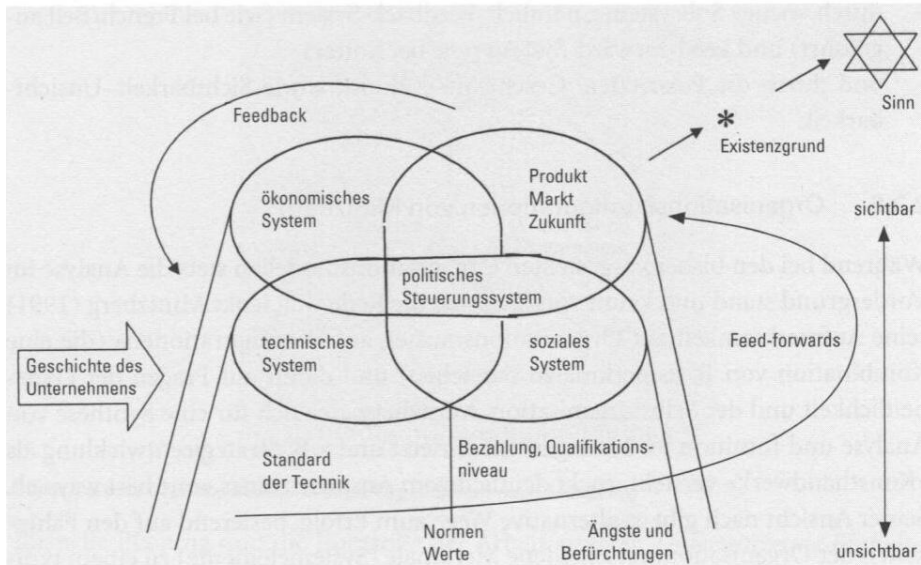


Fig. 2.6: Die «OSTO-Brille» von Rieckmann (1982).

Rieckmann schlägt für eine OSTO-Diagnose weiters ein Input-Output-Modell vor, das auf die zu untersuchenden Abteilungen bzw. Funktionseinheiten anzuwenden ist.

Aus beiden Modellen leitet Rieckmann eine strukturierte 10-Phasen-Diagnose ab:

1. Definieren des Systems
2. Erarbeiten des Existenzgrunds
3. Offenlegung der Ziele
4. Analyse des Output
5. Analyse des Input
6. Überprüfen des Input-Filters
7. Analyse der Umwelt
8. Analyse der Innenwelt (diese geschieht in 10 Schritten – von der formalen Struktur bis zur Managementqualität)
9. Analyse der Feedback-Mechanismen
10. Sinngrund-Analyse (Mission)

Die Phasen der OSTO-Diagnose und die Schritte der Analyse der Innenwelt machen die Breite dieses Modells deutlich. Wenn auch die lineare Abfolge der Schritte nur selten praktikabel erscheint, so erweitert Rieckmanns OSTO-Ansatz die systemische Sicht:

- durch «neue» Subsysteme, nämlich Feedback-System (wie bei French/Bell angeführt) und Feed-forward-System (wie bei Kotter)
- und durch die Polaritäten: Geschichte-Zukunft sowie Sichtbarkeit-Unsichtbarkeit.

### 2.3.6 Organisationskonfigurationen von Mintzberg

Während bei den bisher vorgestellten Organisationsmodellen stets die Analyse im Vordergrund stand und kaum von Synthese die Rede war, lenkt Mintzberg (1991) seine Aufmerksamkeit auf Organisationsmuster, auf «Konfigurationen» (die eine Kombination von Basismerkmalen darstellen) und damit auf Fragen der Ganzheitlichkeit und der Selbstorganisation. Mintzberg, der sich für eine Synthese von Analyse und Intuition im Management einsetzt und z. B. Strategieentwicklung als «Kunsth Handwerk» versteht, rückt deutlich vom Anspruch eines «one best way» ab. Seiner Ansicht nach gibt es alternative Wege zum Erfolg, basierend auf den Fähigkeiten der Organisation, verschiedene Merkmale (Systemelemente) zu einem typischen Muster zu verbinden – also Konfigurationen und Gestalten zu entwickeln. «Konfigurationen sind im Wesentlichen Systeme, bei denen man sinnvollerweise eher von Netzwerken von Beziehungen spricht als von irgendeiner Variablen, die zu einer anderen führt» (Mintzberg 1991, S.107). Mintzberg berührt mit seiner Idee von Konfigurationen deutlich die Selbstorganisationsfähigkeiten von Unternehmen. «Statt zu versuchen, alles richtig zu machen, ist die erfolgreiche Organisation vielleicht dazu in der Lage *sich selbst* anzupassen indem sie sich auf eine spezielle Aufgabe konzentriert, um die sie ihre Eigenschaften konfigurieren kann» (Mintzberg. 1991, S.108).

Mintzberg schließt an die Ganzheitswahrnehmung der Gestaltpsychologie an, wenn er meint, dass wir komplexe Systeme zuerst über Synthese, vielleicht erst später durch Analyse begreifen. «Nur eine Welt, die von einem böartigen Gott beherrscht wird, würde uns dazu zwingen, Systeme in der umgekehrten Reihenfolge wahrzunehmen, etwa Quadratzentimeter für Quadratzentimeter eines Gemäldes zu untersuchen, bevor wir es für uns zusammensetzen» (Mintzberg 1991). Mintzberg unterscheidet sechs Bestandteile und Teilnehmer einer Organisation, die er in einem Diagramm – dem Mintzberg-Logo – darstellt.

An der Basis jeder Organisation gibt es den *operativen Kern*, der das Kerngeschäft verrichtet. Auch die einfachste Organisation verlangt eine *strategische Spitze*. Größere Organisationen brauchen ein *Mittleres Management*, eine Autoritätshierarchie zwischen operativer Ebene und strategischer Spitze. Komplexere Organisationen beschäftigen Analytiker, die die sogen. *Technostruktur* bilden – als Stab steht diese außerhalb der Hierarchie und übernimmt administrative Aufgaben, die

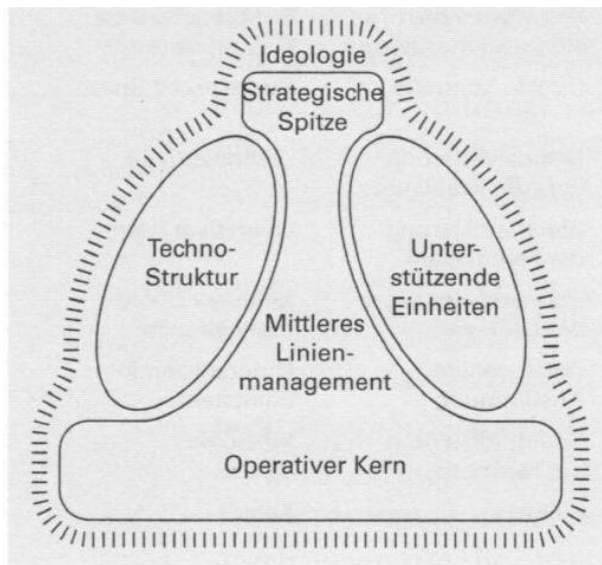


Fig. 2.7: Sechs Grundbestandteile einer Organisation nach Mintzberg

formelle Planung und die Kontrolle der Arbeit anderer. *Unterstützende Einheiten* (wie PR, Rechtsberatung, Personalentwicklung, usw.) schließlich sorgen für verschiedene interne Dienstleistungen.

Als sechsten Teil jeder Organisation nennt Mintzberg die *Ideologie* oder *Kultur* im Sinne von Überzeugungen, Traditionen usw., die Leben in das Strukturskelett bringt. Sie wird im Mintzberg-Logo als eine Art Hof dargestellt, die das gesamte System umgibt. Zur ganzheitlichen Betrachtung einer Organisation zählt Mintzberg im nächsten Schritt die Stakeholder (Einflussnehmer, Anspruchsgruppen):

- das Top-Management, das Mittlere Management und die MitarbeiterInnen bilden eine interne «Koalition», d. h., ein System, in dem diese um Verteilung der Macht wetteifern.
- Die externe Koalition ist vielfältig: Eigentümer und Gewerkschaften, Kunden, Konkurrenten, Verbände, Partner und Zulieferer, aber auch Öffentlichkeit, regionale und nationale Regierung und Regierungsämter.

Die externe Koalition bildet ein Kraftfeld um die Organisation; sie ist manchmal relativ passiv, zu anderen Zeiten wird die Organisation beherrscht von externen «Einflussnehmern».

Mintzberg versucht, mit einer begrenzten Anzahl von Konfigurationen die Erklärung von Organisationen zu erleichtern.

Zur Bildung von Konfigurationen (Organisationstypen) zieht er heran:

- sechs primäre Koordinationsmechanismen
- sechs Schlüsselteile
- sechs Typen der Dezentralisation von Macht.

Konfiguration	Primärer Koordinationsmechanismus	Schlüsselteil der Organisation	Typ der Dezentralisation
Unternehmerische Organisation	Direkte Kontrolle	Strategische Spitze	Vertikale und horizontale Zentralisation
Maschinenorganisation	Standardisierung der Arbeitsabläufe	Technostruktur	Begrenzte, horizontale Dezentralisation
Organisation der Professionals	Standardisierung der Fertigkeiten	Operativer Kern	Horizontale Dezentralisation
Diversifizierte Organisation	Standardisierung der Outputs	Mittleres Linienmanagement	Begrenzte, vertikale Dezentralisation
Innovative Organisation	Gegenseitige Abstimmung	Unterstützende Einheiten	Selektive Dezentralisation
Missionarische Organisation	Standardisierung der Normen	Ideologie	Dezentralisation
Politische Organisation	Keine	Keine	Verschiedene

Fig. 2.8: Organisationskonfigurationen nach Mintzberg (1991)

Interessant ist, dass Mintzberg einen fundamentalen Zusammenhang zwischen den 7 Typen/Konfigurationen aufzeigt: von jedem Schlüsselteil geht eine spezifische Tendenz aus; wenn die Bedingungen eine dieser Tendenzen begünstigen, dann kann damit die jeweilige Konfiguration erklärt werden.

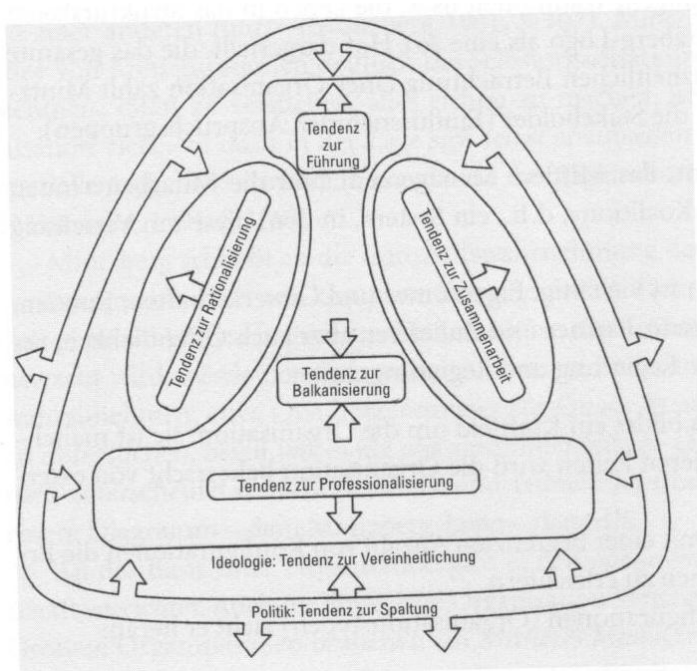


Fig.2.9: Grundtendenzen in der Organisation

*Die unternehmerische Organisation*

Der Schlüsselteil: Strategische Spitze hat eine Tendenz zur Führung, wodurch sie Kontrolle über Entscheidungen hält. Es fehlen das Mittlere Management und Stabstellen.

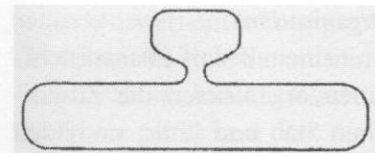


Fig.2.10: Die unternehmerische Organisation

*Die Maschinenorganisation*

ist geprägt davon, dass eine ausgeprägte Technostruktur (Schlüsselement) ihrer Tendenz zur Rationalisierung nachkommt – vor allem durch Standardisierung der Arbeitsprozesse und nur durch begrenzte, horizontale Dezentralisation. Dieser Typ hat eine voll entwickelte Linien- und Stabstruktur und konzentriert sich auf Kontrolle und Sicherung des operativen Kerns.

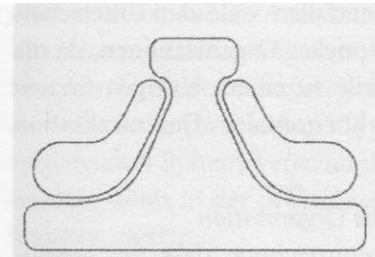


Fig. 2.11: Die Maschinenorganisation

*Die diversifizierte Organisation*

Bei diesem Typ ist das Schlüsselement das Mittlere Management. Beim Streben nach Autonomie entwickelt es eine Tendenz, die Mintzberg «Balkanisierung» der Struktur nennt, wobei die Macht in eigenen Einheiten zu konzentrieren versucht wird – durch nur begrenzte, vertikale Dezentralisation. Die Folge ist eine diversifizierte Konfiguration, für die eine kleine, «strategische» Spitze („Zentrale») nötig ist, unterstützt von kleinen Stabseinheiten; typisch sind eine Reihe von Abteilungen, die oft als Maschinenkonfigurationen strukturiert sind.

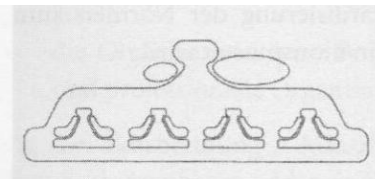


Fig. 2.12: Die diversifizierte Organisation

*Die Organisation der Professionals*

Der operative Kern als Schlüsselement folgt der Tendenz zur Professionalisierung, um die Einflüsse anderer auf ihre Arbeit zu minimieren. Hier gibt es weitgehende horizontale wie vertikale Dezentralisation der Macht; kleine Technostruktur und kleines, mittleres Management, aber große, unterstützende Einheiten, die den hoch bezahlten Professionals dienen.

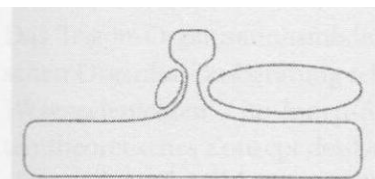


Fig.2.13: Die Organisation der Professionals

### Die innovative Organisation

Organisationen mit einem Bedarf an anspruchsvollen Innovationen organisieren die Zusammenarbeit zwischen Stab und Linie; sie bilden multidisziplinäre Teams, welche die Koordinationsaufgabe durch gegenseitige Abstimmung erfüllen. Damit entfallen viele der Unterscheidungen konventioneller Organisationen, da die verschiedenen Teile zu einem einzigen System vertikaler und horizontaler Dezentralisation verschmelzen.

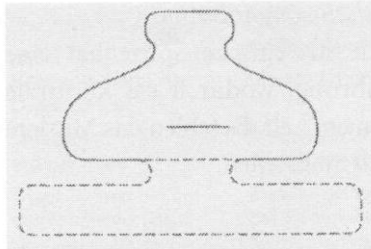


Abb.2.14: Die innovative Organisation

### Die missionarische Organisation

ist dadurch gekennzeichnet, dass die Ideologie die MitarbeiterInnen ermuntert, an einem Strang zu ziehen. Ideologie wird dominant, wenn die Standardisierung der Normen zum primären Koordinationsmuster wird.

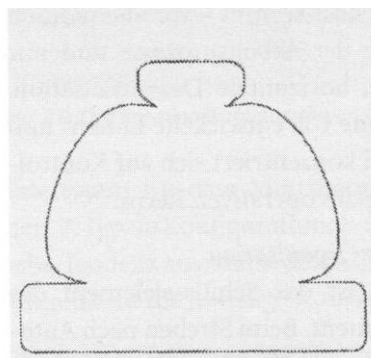


Abb.2.15: Die missionarische Organisation

### Die politische Organisation

Wenn kein Element und kein Koordinationsmechanismus bestimmend ist und Konflikte die Mitglieder auseinander reißen, entsteht eine politische Konfiguration, die keine stabile Form von Zentralisation oder Dezentralisation aufweist.

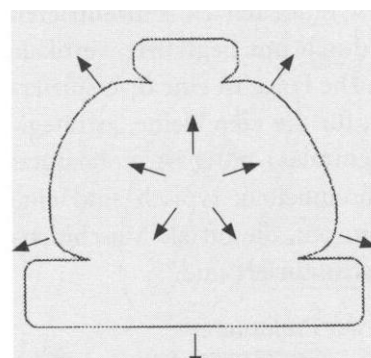


Abb.2.16: Die politische Organisation

Soweit eine kurze Beschreibung der Organisationstypen von Mintzberg die – seiner Ansicht nach – einen großen Teil des Wissens über die Organisation abbilden und integrieren können. Mintzberg betont; dass jede Konfiguration einen Idealtypus darstellt, eine Vereinfachung, ja eine Karikatur der Realität. Keine reale Organisation entspricht immer exakt einer Konfiguration. Aber einige nähern sich

bemerkenswert einer Konfiguration an, andere stellen eine Kombination oder den Übergang von einer zu anderen dar.

Mintzberg charakterisiert die einzelnen Konfigurationen sehr ausführlich (vgl. Mintzberg 1979) und fügt Beschreibungen des Kontextes, der Strategie und der typischen Themen hinzu.

Das Bemerkenswerte an dem Ansatz von Mintzberg ist sicherlich, dass er nicht ausschließlich auf die Analyse, sondern auch auf Synthese fokussiert und zu einer Visualisierung der Konfigurationen kommt. Er betont die Fähigkeit zur Selbstorganisation durch das Schaffen geeigneter Konfigurationen oder Organisationsmuster. Seine sechs (bzw. sieben) Typen erscheinen in hohem Maße geeignet, zu einem vertiefenden System-Verständnis beizutragen. Dieses Verständnis kann erweitert werden, wenn in der praktischen Beratungsarbeit drei Trigon-Konzepte mit einbezogen werden:

- die *sieben Wesenselemente* einer Organisation (Glasl/Lievegoed 2004)
- die *Entwicklungsgesetzmäßigkeiten* von Organisationen (Glasl/Lievegoed 2004)
- die *Organisationstypen*: Produkt-Organisation, Dienstleistungs-Organisation und professionelle Organisation (Glasl 2004a).

An den Beschreibungen Mintzbergs spiegeln sich zum Teil Charakteristika von Entwicklungsphasen wider, (z.B. Pionierphase: Die unternehmerische Organisation). Weiters erklären die Organisationstypen, Produkt-, Dienstleistungs- und professionelle Organisation, die Ausprägung und Tendenz von Schlüsselementen (z. B. Dominanz der Technostruktur mit Standardisierungstendenz in Produktorganisationen).

## 2.4 DasTrigon-Organisationsmodell

### 2.4.1 Die sieben Wesenselemente

Das Trigon-Organisationsmodell (Glasl/Lievegoed 2004) hat sich in der praktischen Organisationsberatung sehr vielfältig bewährt. Es beschreibt mit den sieben Wesenselementen – im Innen-System und zum Umfeld – ein ganzheitliches systemtheoretisches Konzept des Unternehmens (siehe Fig. 2.17). Die sieben Wesenselemente lassen sich wiederum zu drei Subsystemen – das kulturelle, das soziale und das technisch-instrumentelle Subsystem – zusammenfassen.

Dieses Modell ist von Glasl und Von Sassen (1983) zwischen 1970 und 1980 entwickelt worden. Es entstand einerseits durch die Auseinandersetzung mit der Systemtheorie und den meisten bereits genannten Modellen – vor allem mit

French/Bell, Katz/Kahn, Peters/Waterman und Mintzberg –, andererseits wurde es auch unabhängig davon erarbeitet.

Wie in Abschnitt 2.1 dargelegt, versteht sich dieses Organisationsmodell als ganzheitlich. Schon die Bezeichnung «Wesenselemente» soll darauf hinweisen, dass es um Elemente eines umfassenderen Wesens geht. Jedes Organ für sich genommen kann nicht den Gesamtorganismus erklären; es erhält erst seinen Sinn durch den Gesamtorganismus. Die Elemente und ihre vielfältigen, wechselseitigen Beziehungen untereinander konstituieren eine Organisation, so wie ein Mensch von seinem Nerven-Sinnessystem, seinem rhythmischen System (Herz-Lunge) und seinem Stoffwechsel- und Gliedmaßensystem konstituiert wird. Die Ganzheitlichkeit eines Modells beweist sich dann, wenn es ermöglicht, alle Elemente und deren Beziehungen zu erfassen, ohne dass Lücken oder blinde Flecken entstehen. Das ist nicht bei jedem der hier vorgestellten Modelle der Fall. Die 7-S-Betrachtung nach Peters/Waterman schenkt den Räumlichkeiten, der Ausstattung mit Technologie, den Instrumenten, den finanziellen Mitteln usw. keine Aufmerksamkeit. Und das Organisationsmodell von Kotter macht die Beziehungen der Hauptelemente seines Modells zu den operativen, kurzfristigen Prozessen sehr anschaulich, vernachlässigt aber die anderen wechselseitigen Beziehungen der Elemente untereinander. Außerdem werden die nicht-offiziellen Aspekte von Strategie und Politik nicht in Betracht gezogen.

Jedes der am häufigsten verwendeten, hier vorgestellten Modelle lenkt die Aufmerksamkeit auf andere Aspekte der Organisation, die von anderen Autoren nicht gebührend beachtet worden sind. Aus dieser Auseinandersetzung ist das Trigon-Modell mehr oder weniger als Synthese hervorgegangen (siehe Fig.2.17).

Weil mit der Reihenfolge der Wesenselemente keine Wertigkeit oder zeitliche Reihung ausgedrückt werden sollte, und weil es um die Gestalt aus Elementen und deren Beziehungen geht, stellen wir sie lieber wie in Fig.2.18 in ihrer vernetzten Beziehung dar.



	Im Innensystem	Zum Umfeld	
<b>1. Identität</b>	Die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Sinn und Zweck, Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte, Image nach innen, historisches Selbstverständnis der Organisation	Image bei Kunden, Lieferanten, Banken, Politik, Gewerkschaft usw., Konkurrenzprofil, Position in Märkten und Gesellschaft; Selbstständigkeit bzw. Abhängigkeit	kulturelles Subsystem
<b>2. Policy, Strategie, Programme</b>	Langfristige Programme und Pläne der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze für Produkt-, Finanz-, Kosten-, Personalpolitik usw.	Leitsätze für Umgehen mit Lieferanten, Kunden usw., PR-Konzepte, Marktpolitik, Marktstrategien; Übereinstimmung mit Spielregeln der Branche	
<b>3. Struktur der Aufbauorganisation</b>	Statuten, Gesellschaftervertrag, Aufbauprinzipien der Organisation, Führungshierarchie, Linien- und Stabsstellen, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout	Strukturelle Beziehung zu externen Gruppierungen, Präsenz in Verbänden usw., strategische Allianzen, Verträge, Vereinbarungen	soziales Subsystem
<b>4. Menschen, Gruppen, Klima</b>	Wissen und Können der Mitarbeiter, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima	Pflege der informellen Beziehungen zu externen Stellen, Beziehungsklima in der Branche, Stil des Umgehens mit Macht gegenüber dem Umfeld	
<b>5. Einzel-funktionen, Organe</b>	Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortung als Inhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialistinnen und Spezialisten, Koordination	Verhältnis zum üblichen Branchenverständnis bezüglich Arbeitsteilung (Berufsbilder, Kollektivverträge), Funktionen zur Pflege der externen Schnittstellen	
<b>6. Prozesse, Abläufe</b>	Arbeitsprozesse: Kernprozesse, Supportprozesse (unterstützende interne Dienstleistungen), Managementprozesse (Informationsprozesse, Entscheidungsprozesse, interne Logistik, Planungs- und Steuerungsprozesse usw.)	Beschaffungsprozesse für Ressourcen, Lieferprozesse (JIT), Speditions-Logistik, Aktivitäten zur Beschaffung externer Informationen	technisch-instrumentelles Subsystem
<b>7. Physische Mittel</b>	Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel (Kapitalausstattung, liquide Mittel)	Physisches Umfeld, Platz im Umfeld, Einbettung in die Landschaft, Verkehrssystem, Verhältnis von Eigenmitteln zu Fremdmitteln	

Fig. 2.17: Ganzheitliches Systemkonzept des Unternehmens. Die 7 Wesenselemente nach Glasl

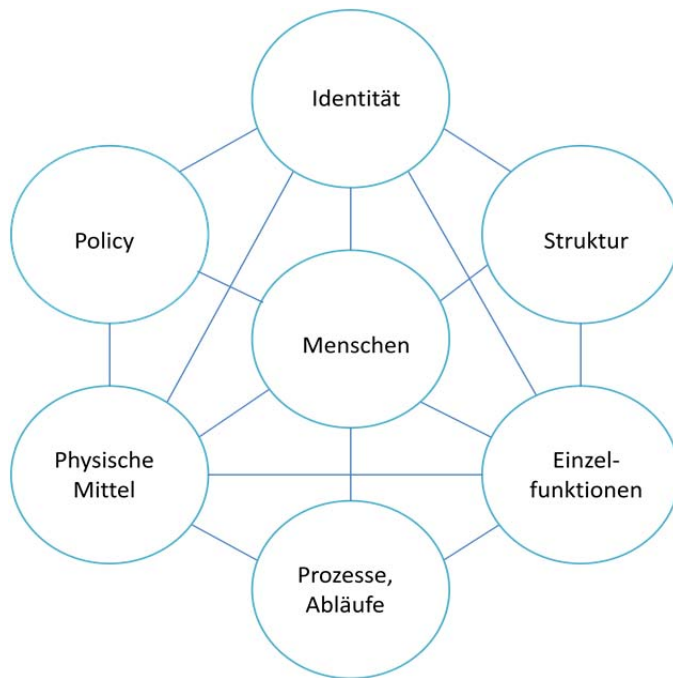


Fig.2.18: Systemtheoretische Darstellung der 7 Wesenselemente

Das systemtheoretische Bild der Fig.2.18 zeigt die gegenseitige Abhängigkeit der einzelnen Wesenselemente: Beispielsweise drückt sich die Identität einer Organisation in allen anderen Wesenselementen (Policy, Struktur der Aufbauorganisation, Menschen, Einzelfunktionen, Prozesse, physische Mittel) aus.

Die Bezeichnung der Wesenselemente im Trigon-Modell erfordert eine nähere Auseinandersetzung mit den oben genannten Modellen.

So ist manches, das von French/Bell «Subsystem» genannt wird, im Trigon-Modell zum Teil als Wesenselement (Aufgaben, Teilaufgaben, zum Teil als Subsystem (Technisch-instrumentelles Subsystem, soziales Subsystem) erfasst. Und die von French/Bell betonten System/Umwelt-Beziehungen sind im Trigon-Modell vielfältiger dargestellt, weil es zu jedem Wesenselement eine Innen- und Außenorientierung gibt.

Der Begriff «Struktur» wird von den Autoren sehr unterschiedlich verstanden. In den meisten Fällen meinen sie mit Struktur einen gewissen Grad von Geformtheit und stabiler Ordnung. Diese Geformtheit kann aber recht unterschiedlich sein: Sie kann ein *Muster* sein (wie bei bestimmten wiederholten Denk- und Verhaltensweisen), sie kann eine *Gestalt* sein (wie es in Abschnitt 2.1.2 bei der Wahrnehmung

gezeigt worden ist), sie kann eine *Gliederung* sein (z. B. einer wissenschaftlichen Abhandlung), eine *Aufteilung* (z. B. in Organisationseinheiten) usw. Deshalb findet sich bei den Modellen der Begriff Struktur bei recht unterschiedlichen Elementen: Bei French/Bell sowohl für den organisatorischen Aufbau als auch für Kommunikation und Feedback, Planung, Koordination. Bei Kotter wird mit Struktur formale Regelung gemeint – sowohl für Struktur wie für Prozeduren. Das Verständnis von Peters/Waterman deckt sich am meisten mit dem *Struktur-Begriff* des Trigon-Modells: Es geht um die *Gliederung* des organisatorischen Gesamtgebildes, um die *Konfiguration*, d. h. die *Struktur der Aufbauorganisation* (Wesenselement 3). Sie lässt sich am besten mit der *Architektur-Metapher* charakterisieren: Ein Gebäude kann hoch, niedrig oder flach sein (wie die hierarchische Gliederung einer Organisation), es kann in einem Gebäude zentralisiert oder über viele Einheiten im Gelände verteilt sein (wie eine Organisation, die alles zentral steuert oder viele dezentrale Einheiten unterhält); ein Gebäude kann aus fixen Trennwänden bestehen oder mobile Wände haben (so wie eine Organisation unbeweglich oder beweglich sein kann); ein Gebäude kann aus Großräumen oder kleinen Zellen bestehen (so wie eine Organisation größere oder kleine Einheiten umfasst) usw.

In Bezug auf *Abläufe und Prozesse* (Wesenselement 6) ist die Architektur-Metapher nicht angebracht, weil sie statisch ist. Deshalb spricht Glasl von Prozess-Gestalt, von Strömungsformen und dergleichen, die der Metapher des Wertschöpfungsstroms besser entspricht.

Der Grad der Geformtheit ist für uns deswegen nicht entscheidend für den Strukturbegriff, weil jedes Wesenselement mehr oder weniger geformt oder ungeformt sein kann (Fig. 2.19).

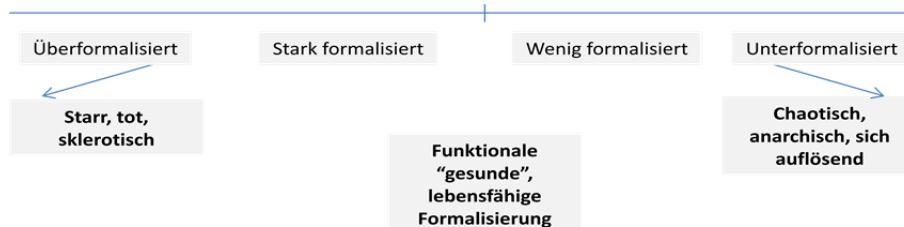


Fig.2.19: Formal versus informal

In Extremfällen kann es über-geformt (erstarrt) oder formlos (chaotisch, sich auflösend) sein. Auch die *Struktur der Aufbauorganisation* weist einerseits offiziell geformte Züge auf, wie dies in Satzungen und Organigrammen festgelegt ist – andererseits ist sie auch von einer informellen Struktur durchzogen, die aus «Trampelpfaden» und informellen Beziehungen besteht, ohne die eine Organisation gar nicht funktionieren könnte.

Im Trigon-Modell erfasst das Wesenselement 6, *Abläufe und Prozesse*, die drei Prozessarten als Input-Throughput-Output-Gestalt, auf die Katz/Kahn, Mintzberg, Rieckmann und andere hinweisen. Feedback und Feed-forward sind für uns keine eigenen Systeme sondern Eigenschaften der Abläufe und Prozesse. Die mannigfachen *Außenbeziehungen*, die vor allem von French/Bell, Kotter, Mintzberg so betont werden, sind in unserem Modell bei jedem Wesenselement dargestellt. Auffällig ist ja, dass sich die Außenbeziehungen bei Peters/Waterman gar nicht finden.

Alle von Peters/Waterman angeführten Erfolgs-Faktoren finden sich als Wesenselemente in anderer Systematik differenzierter im Trigon-Modell wieder. Unser Verständnis des *kulturellen Subsystems* erfasst die von Peters/Waterman, Kotter, Rieckmann und Mintzberg angeführten Ideologien, Werte, Ziele und Denkmodelle, geht aber über sie hinaus. Denn wir beziehen auch die impliziten, praktizierten «geheimen» Spielregeln mit ein, die ja das Verhalten mehr bestimmen als die proklamierten Normen, Prinzipien und Spielregeln. Im Unterschied zu Kotter differenzieren wir auch Beziehungen und Kultur. Die Kultur prägt zwar die Beziehungen wesentlich, aber darüber hinaus werden Beziehungen auch von Ambitionen, Erfahrungen, Erwartungen und anderen Aspekten der beteiligten Menschen gefärbt und bestimmt.

Die von Katz/Kahn angeführten *unterstützenden Subsysteme* und die «Maintenance Subsysteme», die in verwandter Form auch von Mintzberg als «unterstützende Einheiten» erfasst werden – und die bei French/Bell, Kotter, Peters/Waterman und Rieckmann überhaupt nicht erwähnt werden - finden sich im Trigon-Modell als Aspekte von Wesenselement 5 (Funktionen, Organe) und Wesenselement 6 (Abläufe und Prozesse). Zum Teil überlagern sie sich auch mit dem Wesenselement 7 (physische Mittel).

Mit Ausnahme des Trigon-Modells fehlt allen hier präsentierten Modellen die evolutionäre Dimension. Nur in unserem Konzept können die konstituierenden Wesenselemente und die Subsysteme in ihrem Gestaltwandel durch die vier Entwicklungsphasen hin beschrieben werden, wie dies in Glasl/Lievegoed (2004) und in Fig.2.21 geschieht. Auf der Grundlage dieser Darstellung können für Organisationsdiagnosen Analyse- und Diagnose-Instrumente entwickelt werden, die eine ganzheitliche Standortbestimmung ermöglichen (siehe Kap.4).

Grafisch lässt sich das Modell auch als Schichtenmodell darstellen. Schmidt/Berg zeigen an einer Variante des Schichtenmodells von Glasl auf, welche beraterischen Anstrengungen für welche «Ebenen» nötig sind:

- Interventionen im technisch-instrumentellen Subsystem (physische Mittel, Prozesse, Abläufe) haben nach Schmidt/Berg oft den Charakter von Fachberatung; es werden z.B. Experten für Büroorganisation herangezogen, die Vorschläge vorlegen.
- Für das soziale Subsystem (Einzelfunktionen, Teilsysteme, Menschen, Gruppen, Klima und Struktur der Aufbauorganisation) sind stärkere, tiefere Eingriffe notwendig; dies bedeutet gleichzeitig längerfristige Beratung.
- Das kulturelle Subsystem (Policy, Strategie, Identität) «ist das Herz der Organisation. Policy/Strategie: Was ist die besondere Aufgabe und Leistung der Organisation auf einem gegebenen oder zu entwickelnden Markt? Identität: Was macht das Wesen der Organisation aus? Welchen Sinn verkörpert sie in einer gegebenen Umwelt?» (Schmidt/Berg 1995, S. 162). Von Beraterinnen und Beratern wird dabei verlangt, die Organisation zu einem gründlicheren Verständnis der Zusammenhänge des Marktes, der Gesellschaft, des Sinns und der Strategie zu führen.

In der Darstellung als Schichtenmodell wird die innere Logik deutlich, die von der Oberfläche (physische Mittel) bis zum Wesenskern (Identität) geht. Die Darstellung in Schichten hat den Nachteil, dass man die Wechselbeziehung aller sieben Wesenselemente aus dem Auge verliert (Fig.2.20).

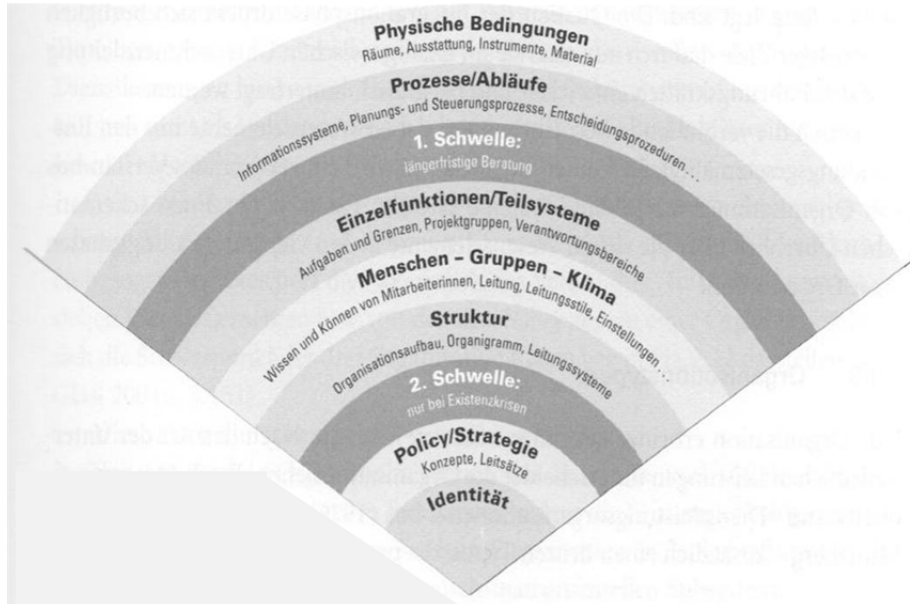


Fig. 2.20: Die sieben Wesenselemente von Glasl, als Schichtenmodell dargestellt von Schmidt/Berg 1995.

Ein weiterer Vorzug des Modells der sieben Wesenselemente ist darin zu sehen, dass es – wie in unserer Einleitung dargestellt worden ist – der Dreigliederung des Menschen entspricht und damit auch mit den anderen Trigon-Konzepten zur Führung, zur Gruppe, zur Evolution der Organisation und zu den Grundtypen der Organisation kompatibel ist.

#### 2.4.2 Entwicklungsgesetzmäßigkeiten

Dem Anspruch nach Ganzheitlichkeit wird das Modell der sieben Wesenselemente noch mehr gerecht, indem es auch die evolutionäre Veränderung einer Organisation beschreiben kann (siehe Glasl/Lievegoed 2004), die von der *Pionierphase* in die *Differenzierungsphase* führen kann, von dieser in die *Integrationsphase* und weiter in die *Assoziationsphase*.

Organisationen können typische Metamorphosen durchmachen und können sich aus einer noch wenig differenzierten Pioniersituation mit den Merkmalen einer *Großfamilie* entwickeln zu einem differenzierten Apparat und weiter zu einem integrierten Organismus, der sich – nach einer weiteren Metamorphose – in der *Assoziationsphase* vernetzt mit anderen Organisationen und sich als Glied in einem *Biotop* versteht.

Diese Entwicklungsgesetzmäßigkeiten spiegeln sich deutlich in den einzelnen Wesenselementen; z. B. sind die langfristigen Ziele einer Organisation in der Pionierphase eng mit den Lebensauffassungen der Pionierspersönlichkeit verknüpft, während sie in der Differenzierungsphase formal und schriftlich – eventuell in Statuten – festgelegt sind. Die Qualität der Integrationsphase drückt sich bezüglich langfristiger Ziele dadurch aus, dass sie im Dialog zwischen Unternehmensleitung und den Führungskräften entwickelt und periodisch hinterfragt werden.

Durch die verbindende Betrachtung der sieben Wesenselemente mit den Entwicklungsgesetzmäßigkeiten einer Organisation wird ein vertiefendes Verständnis von Organisationen als lebende Systeme erreicht. Fig.2.21 gibt einen schematischen Überblick über die sieben Wesenselemente in den vier Entwicklungsphasen einer Organisation.

#### 2.4.3 Organisationstypen

Jede Organisation erbringt Leistungen für ihre Umwelt. Nach der Art der unterschiedlichen Leistungen unterscheidet die Organisationslehre «Produktorganisationen» und «Dienstleistungsorganisationen». Bos (1976) beschreibt – ähnlich wie Mintzberg – zusätzlich einen dritten Typus: die professionelle Organisation.

*Die Produktorganisation*

Sie erzeugt ein physisches Produkt, z. B. Automobilfabrik, Möbelfabrik. Die Qualität der «Leistung» ist eng mit den Eigenschaften des Produktes verbunden. An Fähigkeiten im Kernprozess sind vor allem technische Fähigkeiten erforderlich.

*Die Dienstleistungsorganisation*

Sie verrichtet als Kernleistung eine Arbeit für den Kunden, z. B. ein Taxiunternehmen, ein Restaurant, ein Friseur, ein Reisebüro, eine Versicherung usw. Die Qualität der Leistung zeigt sich im Arbeitsvorgang und in der Begegnungsqualität mit den Kunden. Die Interaktion ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Im Kernprozess sind daher in hohem Maße soziale Fähigkeiten erforderlich.

*Die Professionelle Organisation*

Sie entwickelt bei Kundinnen und Kunden bestimmte Fähigkeiten; z. B. eine Fahrschule, eine Bildungseinrichtung, ein Krankenhaus, eine Unternehmensberatung. Die Qualität der Leistung wird erst bei künftiger Anwendung erfahrbar. Die Haupttätigkeiten im Kernprozess sind entwickeln, untersuchen, beraten, lehren usw. Gefragt sind in erster Linie konzeptive Fähigkeiten. Der Kernprozess ist dadurch charakterisiert, dass kreative kundenspezifische Lösungen – oft in Projektform – erarbeitet werden.

Selbstverständlich trifft man in der Praxis kaum auf «reine» Typen; vielmehr vereinigt jede Organisation Anteile jedes Typus in sich, mit unterschiedlichen Gewichtungen, aber mit Dominanz eines Typs. Bei Strategiefragen erweist sich die Typologie häufig als hilfreich; z.B. wird deutlich: «Wir wollen weg von Standard Dienstleistungen hin zu mehr Kunden spezifischen Lösungen». Oder: «Wir verstehen uns nicht als Produzent von Edlstahl sondern als Problemlöser für metallurgische Fragestellungen».

Wird bei Diagnose und Neugestaltung von Organisationen die jeweilige Mischung der drei Typen (mit Gegenwart und Zukunft) mit in die Überlegungen bezogen, so bereichert dies wesentlich das Verständnis. In Verbindung mit den sieben Wesenselementen bzw. mit den drei Subsystemen einer Organisation lassen sich die Schwerpunkte der drei Organisationstypen wie in Fig. 2.22 darstellen (siehe Glasl 2004a, S.151).

Diese Darstellung besagt im Wesentlichen folgendes:

Bei der *Produkt-Organisation* dienen das kulturelle und soziale Subsystem dem technisch-instrumentellen Subsystem, in dem die Leistungserbringung in der Hauptsache erfolgt. Je mehr eine Produkt-Organisation Technik-bestimmt ist, desto größer ist die Dominanz des technisch-instrumentellen Subsystems.

	<i>1. Pionierphase</i>	<i>2. Differenzierungsphase</i>
<i>1. Identität</i>	Persönliche Identität der Pionierpersonen, Kunde ist König! Kundentreue, "Wir machen alles, was Kunden wünschen!"»	Rationales Definieren der Markt-Position, Markt ist anonyme Größe, von innen nach außen denkend
<i>2. Policy, Leitsätze, Strategie, Programme</i>	Ziele und Leitsätze sind implizit und intuitiv: Treue, Nähe, Kreativität, Spontanität	Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung festgelegt: Transparenz, Planbarkeit, Steuerbarkeit, Arbeitsteilung, Koordination, Ordnung, Kontrolle usw.
<i>3. Struktur der Aufbauorganisation</i>	Weder Formalisierung noch Festlegung, Breite Kammstruktur um PionierInnen und Sub-PionierInnen, flexibel	Formalisierung, funktionale Gliederungen, Stab-Linie, Führungsebenen spezialisiert in konstituierende/organisierende/dirigierende Führung
<i>4. Menschen, Gruppen, Beziehungen, Klima</i>	Charismatisch-autokratische Führung, direkte informale persönliche Kontakte, Nähe und Wärme	Sach-orientierte Führung, durch Technik und Regulierungen instrumentalisierte Kontakte, kaum Teamarbeit, Distanz und Kühle
<i>5. Funktionen, Organe</i>	Psycho-Logik der Aufgabenkonzentration um Personen, durch all-round-Funktionen Erfolgslebnisse	Rationale Sach-Logik der Aufgabenteilung und Spezialisierung, Festlegung in Stellenbeschreibungen, Trennung von Planung / Ausführung / Kontrolle
<i>6. Prozesse, Abläufe</i>	Beweglichkeit, Improvisation, nach handwerklichen Gesichtspunkten, Sonderanfertigungen statt Standards	Standardisierung und Routine, Verfahren genau geplant, formalisiert, mechanisiert und möglichst automatisiert, zentrale Koordinationsstellen
<i>7. Physisch-materielle Mittel</i>	Gebäude, Maschinen, Werkzeuge usw. werden als untergeordnet erlebt und improvisierend gebraucht	Technik hat hohen Stellenwert, Logik der Technik prägt als "Sachzwang" auch das soziale Subsystem, Informations-Technologie hat zentrale Bedeutung

Fig. 2.21: Die sieben Wesenselemente in den vier Entwicklungsphasen



3. Integrationsphase	4. Assoziationsphase	
Bewusste Arbeit an Mission, Leitbild, Credo, Konsequenz orientiert auf Kundenbedürfnisse, Kundennutzen	Assoziiert zum Unternehmens-Biotop, Position in Wirtschaft und Gesellschaft durch Stakeholdernutzen kooperativ definiert	Kulturelles Subsystem
Partizipativ überarbeitet und kommuniziert; Initiative, Verantwortung, Selbstorganisation	Leitsätze proaktiv formuliert mit Partner-Unternehmen als Schicksalsgemeinschaft, langfristige gemeinsame Strategie und Rahmenverträge	
Mischung von formaler und informaler Struktur, föderative Vernetzung relativ autonomer Unternehmensbereiche, auf Kunden/Produktgruppen/Geschäftsfelder bezogen	Durchlässige Grenzen der Organisation, interne und externe Vernetzung relativ selbststeuernder Bereiche, Nahtstellenorgane mit externen Partner-Unternehmen	Soziales Subsystem
Agogisch-situatives Führen, Lernen und Entwicklung wichtig, formale und informale Kontakte, Teamarbeit, Nähe und Wärme	Hohe Durchlässigkeit der Führung, agogisch-situativ, Personalentwicklung und Aushilfe auch im Unternehmensbiotop, MitarbeiterIn als BürgerIn	
Sachliche und humane Kriterien für Funktionsinhalte: Job Enrichment = integrierte Funktionen, Flexibilität, (teil-)autonome Teams	Job Enrichment ausgebaut, erweiterter Aufgaben- und Prozess-Horizont, Nahtstellen-Management, externe Job-Rotation	
Innerhalb von Rahmenvorgaben flexible Prozess-Steuerung durch Betroffene, Mischung von Selbst- und Fremd-Planung und -Steuerung	Ausweitung des Prozessdenkens und der Selbststeuerung, Schnittstellen zu Nahtstellen gemacht, Verzicht auf Pufferzonen und Sicherheitsnetze, just-in-time	Technisch-instrumentelles Subsystem
Räume und Ausstattung nach sozio-technischen Kriterien, «soft technology» erlaubt Bedienung durch Teams, Informations-Technologie dezentral genutzt	Anlagen auf Teamarbeit ausgerichtet, wesentliche Vereinfachung der Unterstützung durch Roboter, äußerst sparsamer Einsatz von Raum, Kapital	

Bei der (*Routine-*)*Dienstleistungs-Organisation* bekommt das soziale Subsystem die dominierende Rolle. Die Dienstleistung kann nur dann gut erbracht werden, wenn neben der Produktqualität auch die Beziehungen zwischen Kunden und Dienstleistenden eine gute «Begegnungsqualität» ergeben. Und diese kann nur geboten werden, wenn auch in den internen Beziehungen die Begegnungsqualität erstklassig ist. Kulturelles und technisch-instrumentelles Subsystem sind unterstützend.

Bei der *Professionellen (Dienstleistung-)Organisation* wird die Kernleistung durch hoch qualifizierte und weitgehend eigenverantwortliche «Professionals» erbracht. Die Leistungsqualität wird davon geprägt, dass die «Professionals» das Ziel- und Wertesystem ihrer Organisation innerlich ganz mittragen. Und um immer wieder eine Leistung für die Klienten zu erbringen, die der Einmaligkeit der Klienten gerecht wird, müssen Erfahrungen und Wissen untereinander ausgetauscht, vertieft und konzeptualisiert werden. Dazu müssen die Beziehungen intakt sein, darüber hinaus spielt aber das Lernen und Forschen der Professionals eine entscheidende Rolle. All das sind wichtige Aspekte einer Organisationskultur, vor allem einer «Lernenden Organisation».

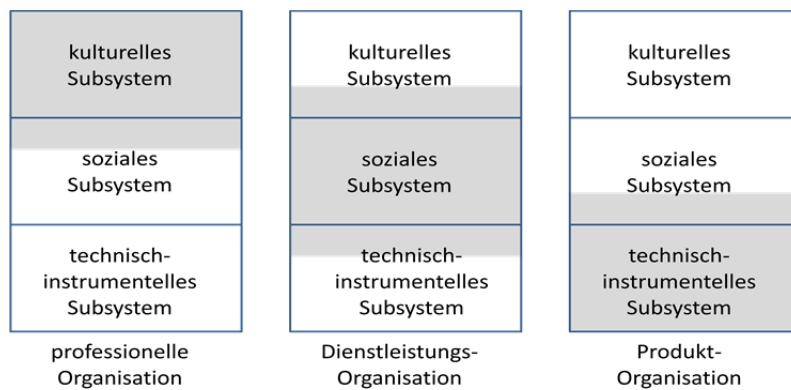


Fig. 2.22: Die Dominanz der Subsysteme in den drei Organisationstypen (Glasl 2004a)

## 2.5 Zusammenschau

Die Auseinandersetzung mit verschiedenen in der Organisationsberatung und in der Organisationsentwicklung häufig gebrauchten Organisationskonzepten soll als Orientierung für die weitere Darstellung der OE-Basisprozesse dienen. Das Trigon-Konzept wurde zu anderen Konzepten in Beziehung gesetzt, um den Ganzheitlichkeitsanspruch belegen zu können. In unserer Arbeit ist die Stimmigkeit der Teilkonzepte untereinander eine wichtige Orientierungshilfe für die Klienten.

Die Trigon-Konzepte und -Modelle für Führung und Organisation, für Gruppen und Teams wie auch für die Umfeldler der Organisation lassen immer den Bezug zum dreifältigen Menschenbild erleben. Wie wir in der Einleitung kurz dargelegt haben, besteht für uns der einzelne Mensch aus Geist, Seele und Körper. Dies lässt sich auch für die Gruppe darstellen, die mit Inhaltsprozessen, Interaktionsprozessen und Procedere-Orientierung die gefragte Leistung erbringt. Nach unserem Verständnis ist auch die Organisation ein ganzheitlicher dreifältiger Organismus, in dem sich das kulturelle Subsystem (die geistige Wirklichkeit der Organisation), das soziale Subsystem (die seelische und inter-seelische Wirklichkeit) und das technisch-instrumentelle Subsystem (die materielle Wirklichkeit) zu einem Ganzen bilden. Jede Organisation ist überdies eingebettet in ein Gesellschaftssystem, welches das Geistesleben, das Rechtsleben und das Wirtschaftsleben umfasst. Im Geistesleben kann jedes Individuum seine Identität finden und definieren und leben; im Rechtsleben werden die Beziehungen zwischen den Menschen gestaltet und geregelt, und im Wirtschaftsleben werden die Grundlagen für den Erhalt der körperlichen Existenz eines Menschen geschaffen. Schließlich könnte auch noch gezeigt werden, wie diese drei gesellschaftlichen Subsysteme zu umfassenderen Welten in Verbindung stehen, von diesen geformt werden und ihrerseits diese formen.

Von Ganzheitlichkeit kann dann gesprochen werden, wenn diese Beziehungen der Mikro-, Meso- und Makro-Welten erkennbar und somit gestaltbar sind. Und wenn sich nachvollziehen lässt, dass sich auf der Ebene des Individuums, der Gruppe, der Organisation und der Gesellschaft Entwicklung vollziehen kann.

Die Trigon-Konzepte gehen als systemtheoretisch evolutionäre Konzepte von diesen Beziehungen und Entwicklungsmöglichkeiten aus. Ob sich diese Entwicklung jedoch tatsächlich vollzieht, hängt vom Denken, Fühlen, Wollen der Menschen ab, und von ihrer Professionalität in der Konzipierung, Gestaltung und Durchführung von Entwicklungsprozessen.

Dazu möge dieses Buch Beiträge liefern.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, \_\_\_\_\_ Katre Kelder \_\_\_\_\_

(*autori nimi*)

(sünnikuupäev: \_\_18. märts 1973\_\_\_\_\_)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teosest „Katkendi tõlge Friedrich Glasli, Trude Kalcheri, Hannes Piberi raamatust „Professionelle Prozessberatung“ ja tõlke analüüs“

\_\_\_\_\_  
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on \_\_\_\_\_ Terje Loogus \_\_\_\_\_,

(*juhendaja nimi*)

1.– 5. ja 7. peatüki, „Kasutatud kirjandus ja allikad“ ning „Summary“

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace´i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, \_\_\_\_\_ „15“ mai 2013