



SISEKAITSEAKADEEMIA

Harry Roots

**ORGANISATSIOONI-
TEOORIA MUDELID**

**TALLINN
2001**

Kursuse “Organisatsiooniteooria” õppevahend halduskorralduse eriala üliõpilastele.

SISUKORD

1. SISSEJUHATUS	3
2. EESMÄRGID	9
3. ORGANISATSIOONI STRUKTUUR	23
4. ORGANISATSIOON JA TEHNOLOOGIA	29
5. ORGANISATSIOONI KULTUUR	32
6. VÕIMUSUHTED ORGANISATSIOONIS	45
7. KASUTATUD JA SOOVITATAV KIRJANDUS	63

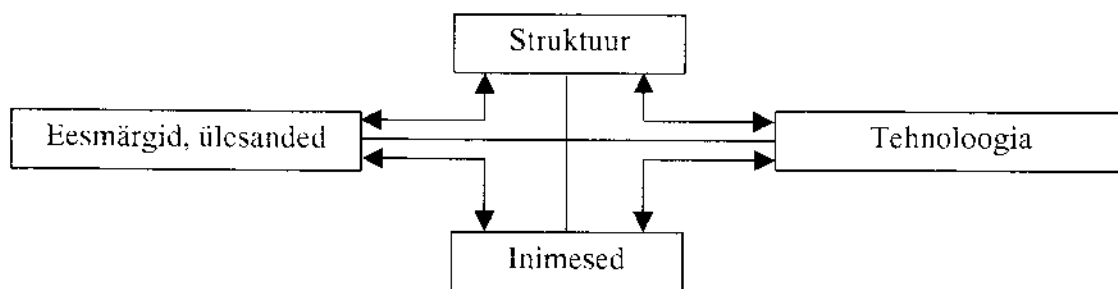
© Harry Roots, 2001

Sisekaitseakadeemia kirjastus
Kase 61 12012 Tallinn

1. SISSEJUHATUS: ORGANISATSIOON JA SELLE PÕHILISED ALLSÜSTEEMID

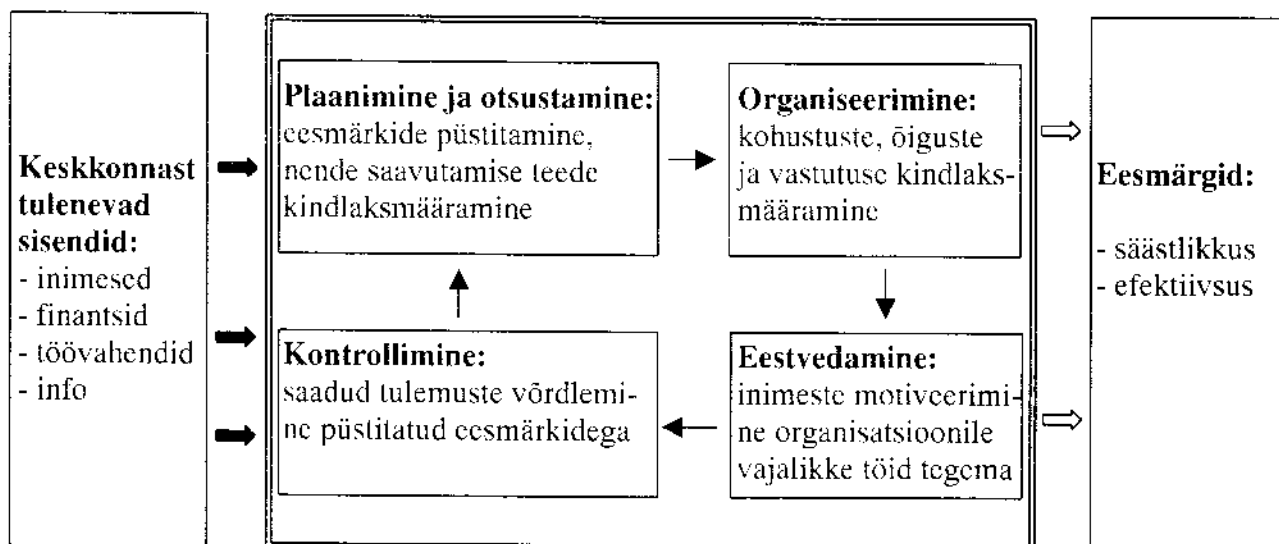
Organisatsioon ja selle põhilised allsüsteemid, nende iseseisvus ja vastastikune sõltuvus. Efektiivsus ja säästlikkus kui iga organisatsiooni kategooriline imperatiiv. Organisatsiooni tegevuskeskkond. Eesmärgistatud protsesside juhtimine. Juhtimise objekt ja eeldused. Lähedased mõisted: juhtimine, valitsemine, haldamine ja valdamine. Juhtimistegevuse mehhanism, selle põhilised etapid, nende ülesanded, iseseisvus ja vastastikune sõltuvus. Klassikalised ja kaasajased organisatsiooni- ja juhtimisteooriad.

1.1. Organisatsiooni allsüsteemid



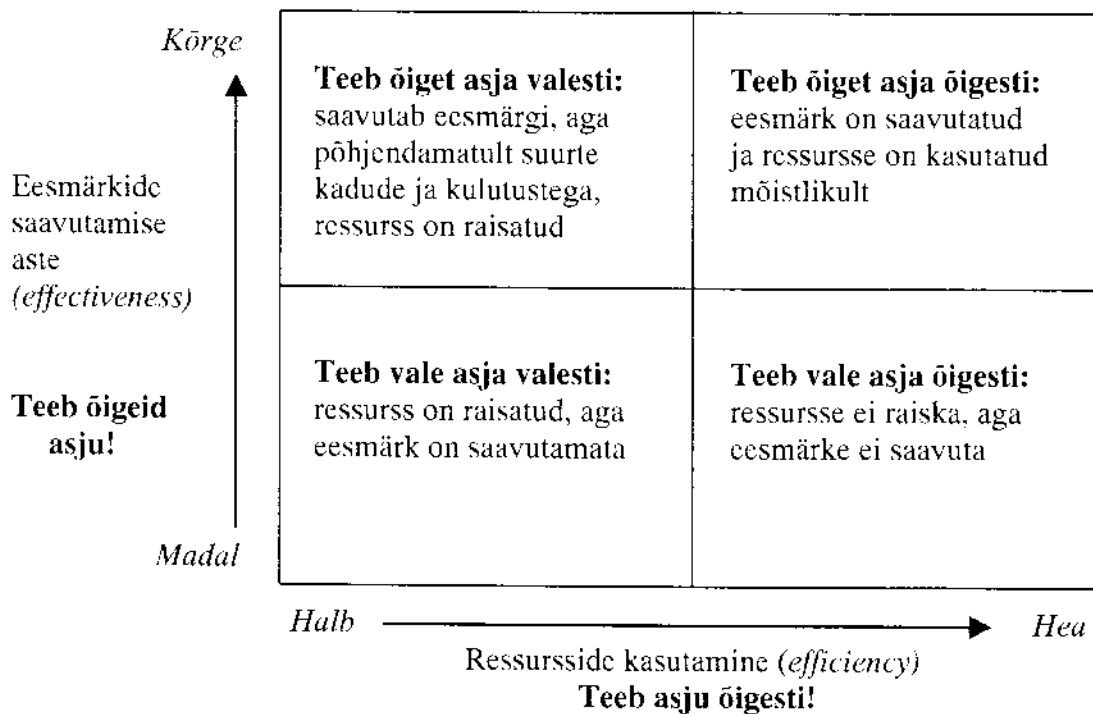
1.2. Organisatsiooni toimimise mudel

John R. Schermerhorn



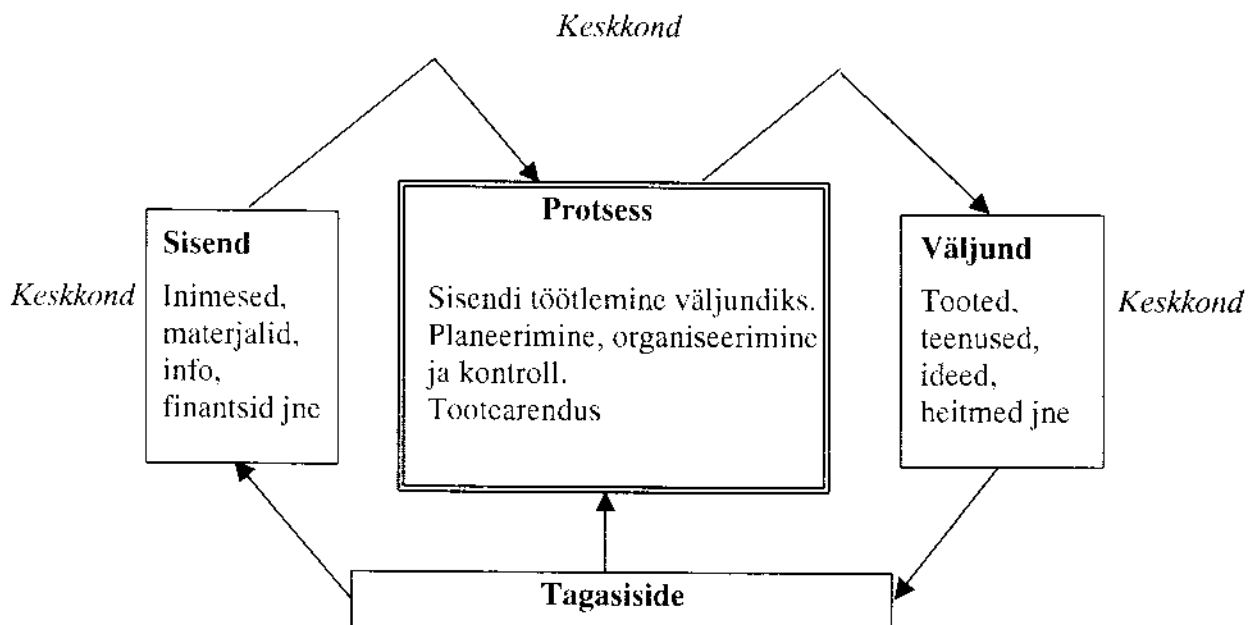
1.3. Efektiivsus ja säästlikkus

Effectiveness & Efficiency



1.4. Organisatsioon kui avatud süsteem

Gerald A. Cole



1.5. Tegevused, nende objektid ja eeldused

Ülo Vooglaid

Tegevus	Objekt	Eeldus
<i>Juhtimine</i>	Protsessid	Täitmine
<i>Valitsemine</i>	Inimesed	Allumine
<i>Haldamine</i>	Materiaalsed väärtused	Hooldamine
<i>Valdamine</i>	Teadmised	Kasutamine
<i>Sidustamine</i>	Süsteemid	Koostöö

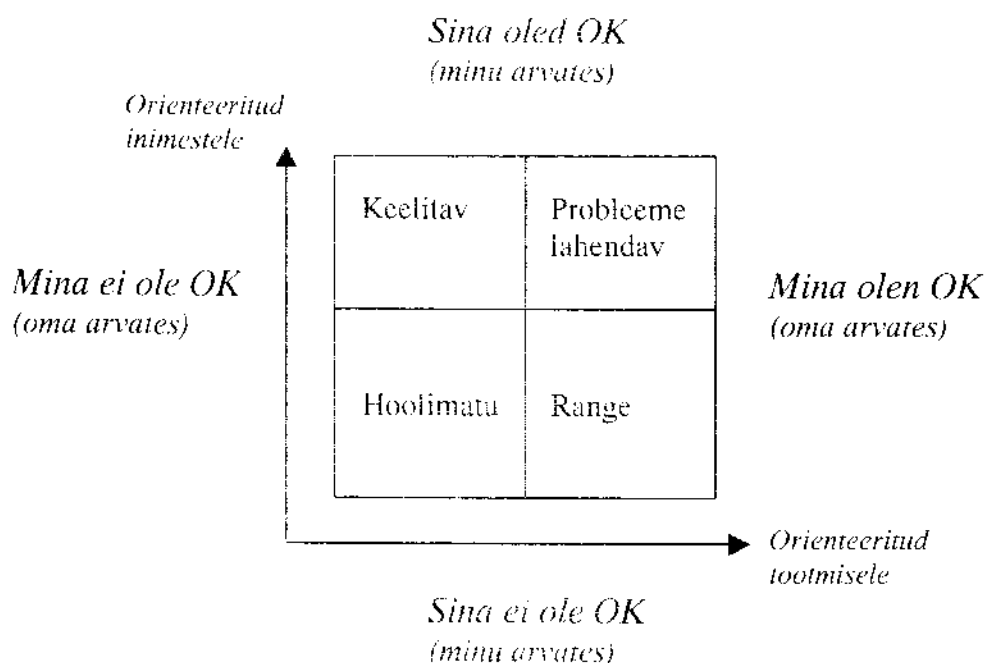
1.6. Rensis Likert'i juhtimissüsteemid

Süsteem 1	Ekspluateeriv <i>autokraat</i>	Domineerib autoritaarne juhtimistiil, võim on koondunud juhtimispyramiidi tippu, peamiseks stiimuliteks on laitsused, ähvardused ja karistused, kommunikatsioon on nõrk, tiimitööd ei tunta. Tootlikkus on keskpärane
Süsteem 2	Heatahtlik <i>autokraat</i>	Domineerib paternalistlik juhtimisstiil, mis paljuski meenutab eelmist, kuid vähesel määral lubatakse ka alluvatel teha omapoolseid ettepanekuid, mingites küsimustes võib toimuda ka otsustusõiguse delegeerimine tipust allapoole. Stiimulitena rakendatakse ka kiitust ja hüvitust. Tootlikkus on suhteliselt hea, kuid töölt puudumisi on palju ja tööjõu voolavus suur
Süsteem 3	Konsulteriv <i>demokraat</i>	Eesmärgid seatakse ja korraldusi antakse alles pärast alluvatega konsulteerimist, kommunikatsioon töötab nii ülalt alla kui ka alt üles, soodustatakse tiimitööd. Töötajate mõningane kaasamine otsuste tegemise protsessi aitab juhtkonnal neid motiveerida. Tootlikkus on hea ja töölt puudumine mõõdukas
Süsteem 4	Osavõtlik <i>demokraat</i>	Ideaalne süsteem, mille võtmesõnaks on osalus, ja mis toob kaasa täieliku pühendumise organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Nii vertikaalne kui horisontaalne kommunikatsioon toimib laitmatult. Motiveerimiseks kasutatavate vahendite valik on rikkalik. Tootlikkus on suurepärane, töölt puudumist ja lahkumist omal soovil esineb harva

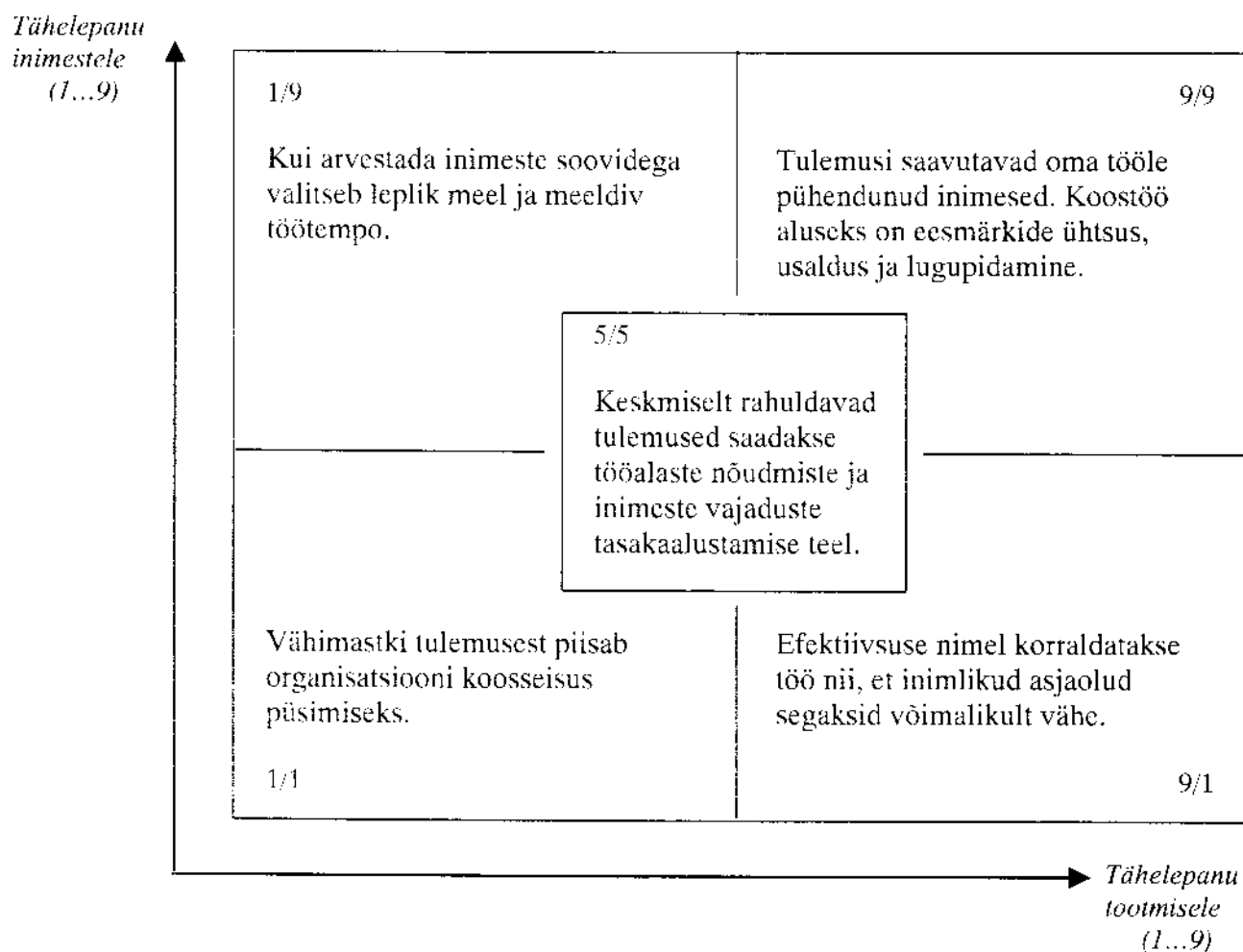
1.7. Douglas McGregor'i teooria X ja teooria Y

Teooria X	Teooria Y
Enamik inimesi on laisad ja püüavad mitte töötada	Töö on inimese jaoks sama loomulik kui puhkus või mäng
Inimesi tuleb vahetult suunata, nad töötavad vaid kartuses karistuse ees	Tulemustele orienteeritud ja oma tööle pühendunud inimene suunab ja kontrollib end ise
Enamik inimesi on ambitsioonitud ja püüavad vastutust vältida, neile on peamine turvalisus	Inimesi saab õpetada otsustama ja vastutama
Inimene on nagu robot, ta ei ole võimeline loominguks ja loovaks tööks	Paljudele inimestele on omane loov lähenemine ja loominguiline töösse suhtumine Keskmise inimese intellektuaalne potentsiaal on ainult osaliselt kasutatud

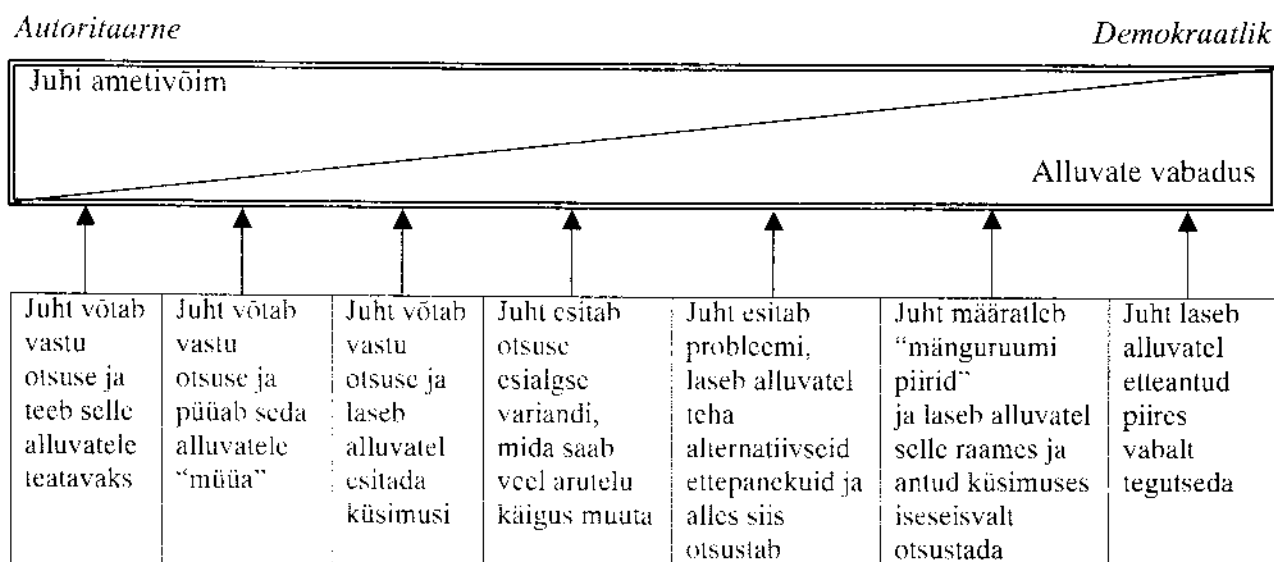
1.8. Transaktsioonanalüüs



1.9. Robert R. Blake'i ja Jane S. Mouton'i juhtimise võrkmuudel

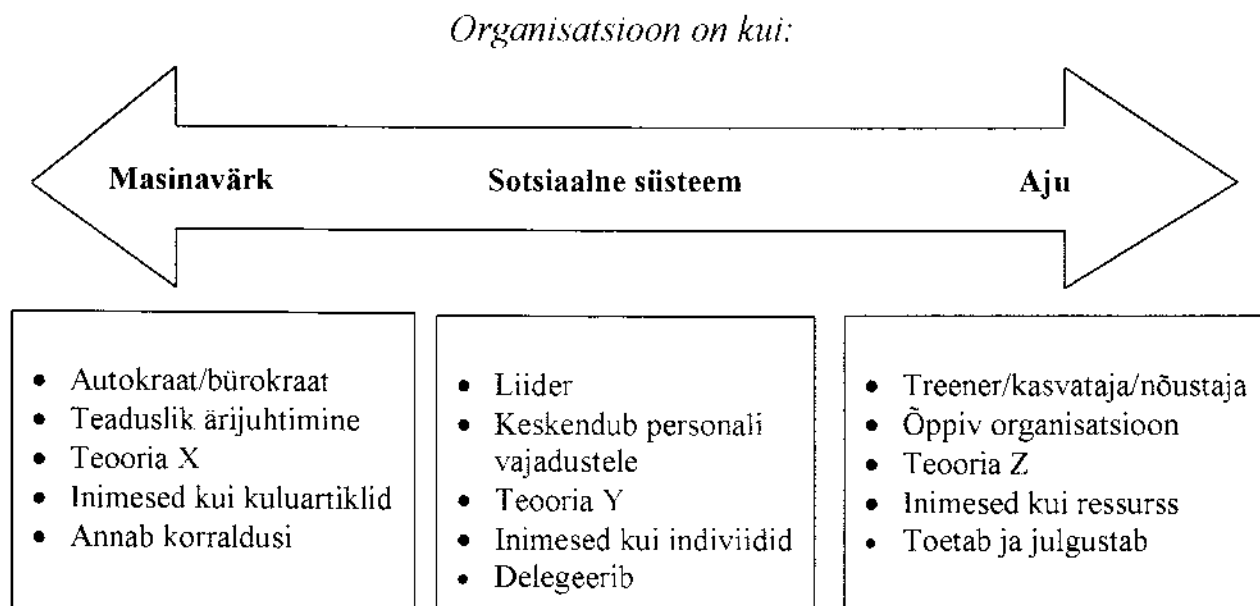


1.10. R. Tannenbaum'i ja W. Schmidt'i juhtimisstiilide kontiinum



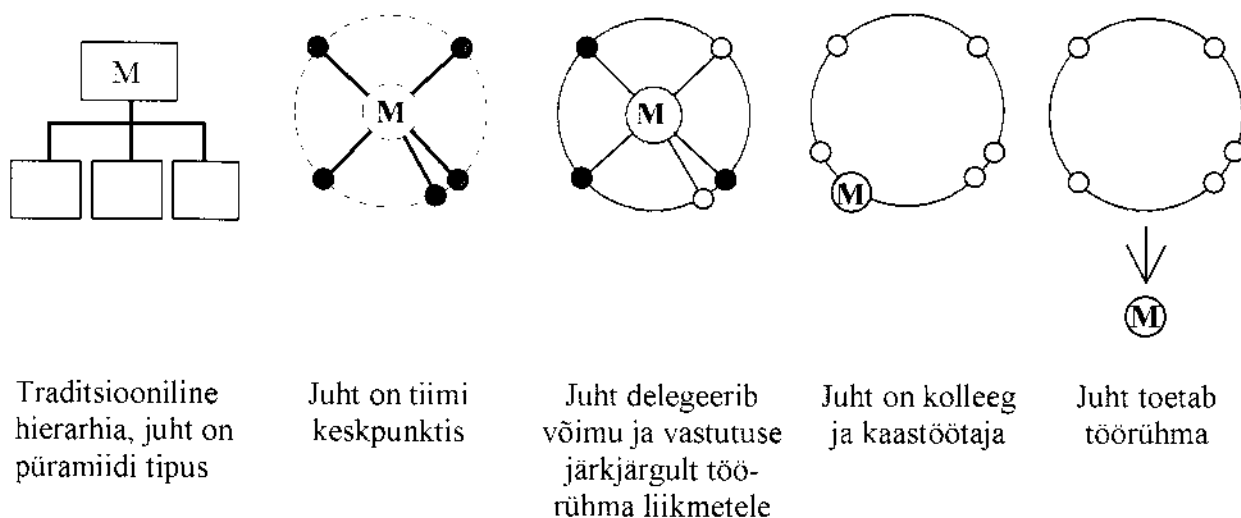
1.11. Ettekujutus organisatsioonist ja juhi roll

Neil Glass



1.12. Juht kui kontrollija ja juht kui toetaja

Neil Glass



Arengusuund kaasajal

M - juht, mäenedzher

● - töörühma liige, alluv

○ - iseseisvalt otsustav ja vastutav töörühma liige

2. ORGANISATSIOONI EESMÄRGID, ÜLESANDED, STRATEEGIA JA TAKTIKA

Institutsionaalne, strateegiline ja operatiivjuhtimine. Organisatsiooni missioon ja strateegia. Strateegilised küsimused ja strateegiatöö peamised etapid. Välis- ja sisekeskkonna analüüs, võimalused ja ohud, tugevad ja nõrgad küljed. SWOT. Klassikaliste äristrateegiate rakendamisvõimalusi avalikus sektoris: Igor H. Ansoff'i "aken", BCG portföliomaatriks, Michael E. Porter'i konkurentsistrateegiad. Strateegiline planeerimine turbulentses keskkonnas. Arengutsenaariumide meetod, selle kasutamise kogemusi Soomes ja Eestis.

2.1. Juhtimise tasandid

1. **Institutsionaalne juhtimine** - omanikusuhe, poliitiline võim
2. **Strateegiline juhtimine** - arengusuuna ja ressursside kohta käivad otsused pikemas perspektiivis
3. **Taktikaline juhtimine** - ressursside kasutamine, suunamine ja vajadustele kohandamine
4. **Operatiivjuhtimine** - tööpanuse muutmine tulemuseks

2.2. Põhimõisted

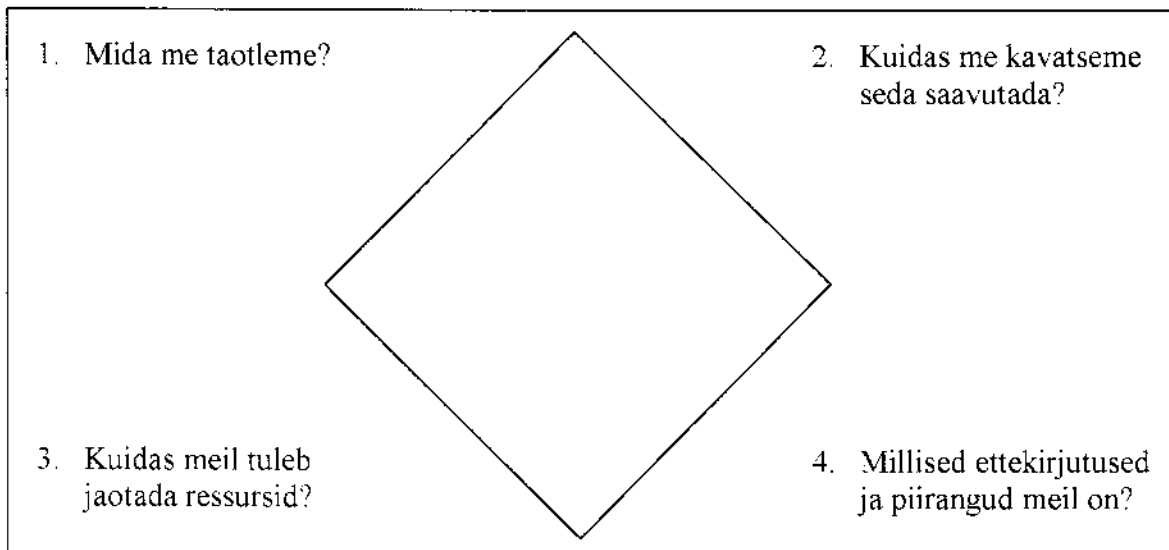
Eesmärk: lõpptulemus, mida püütakse saavutada. Eesmärk väljendatakse tavaliselt sellisel kujul, et tema saavutamise aste oleks plaanitava perioodi lõpus mõõdetav.

Strateegia: kokkuvõte sellest, kuidas kavatakse eesmärkideni jõuda. Strateegia kavandamine on strateegilise planeerimise üks osa. Strateegiline planeerimine on strateegilise juhtimise üks osa.

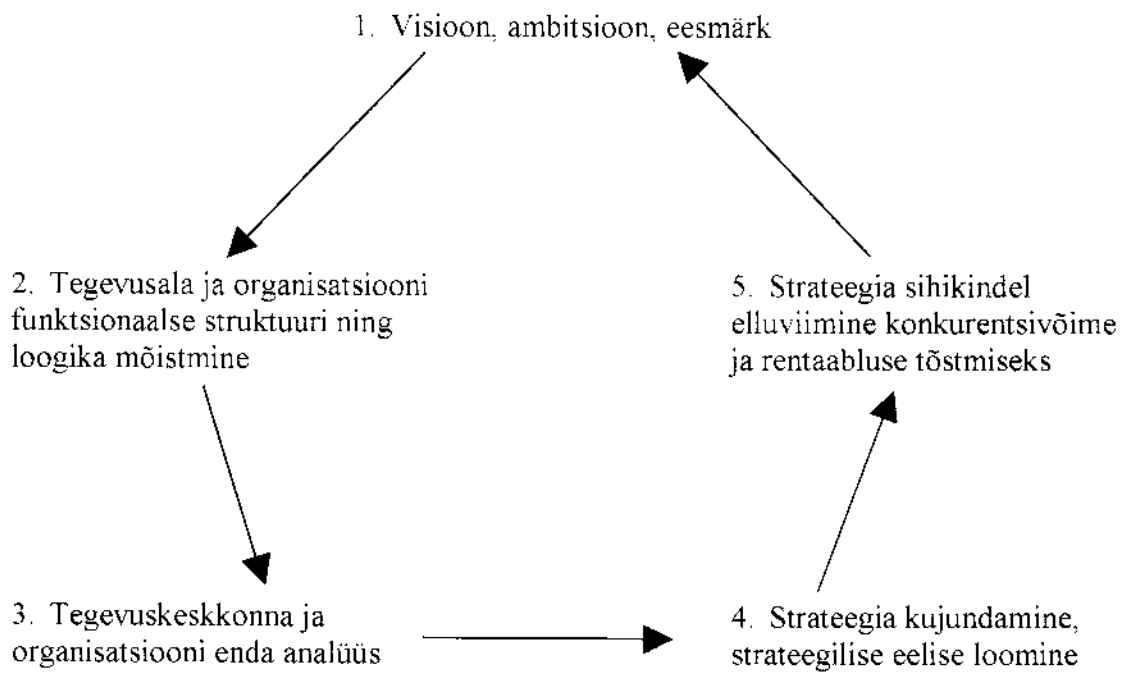
Poliitika: eelnevalt tehtud püsiv otsus, mis määratleb organisatsiooni seisukoha(d) kõigi olulisemate korduva iseloomuga asjade, nähtuste ja olukordade suhtes.

Planeerimine: ressursse siduva tegevuskava koostamine eelseisvaks perioodiks.

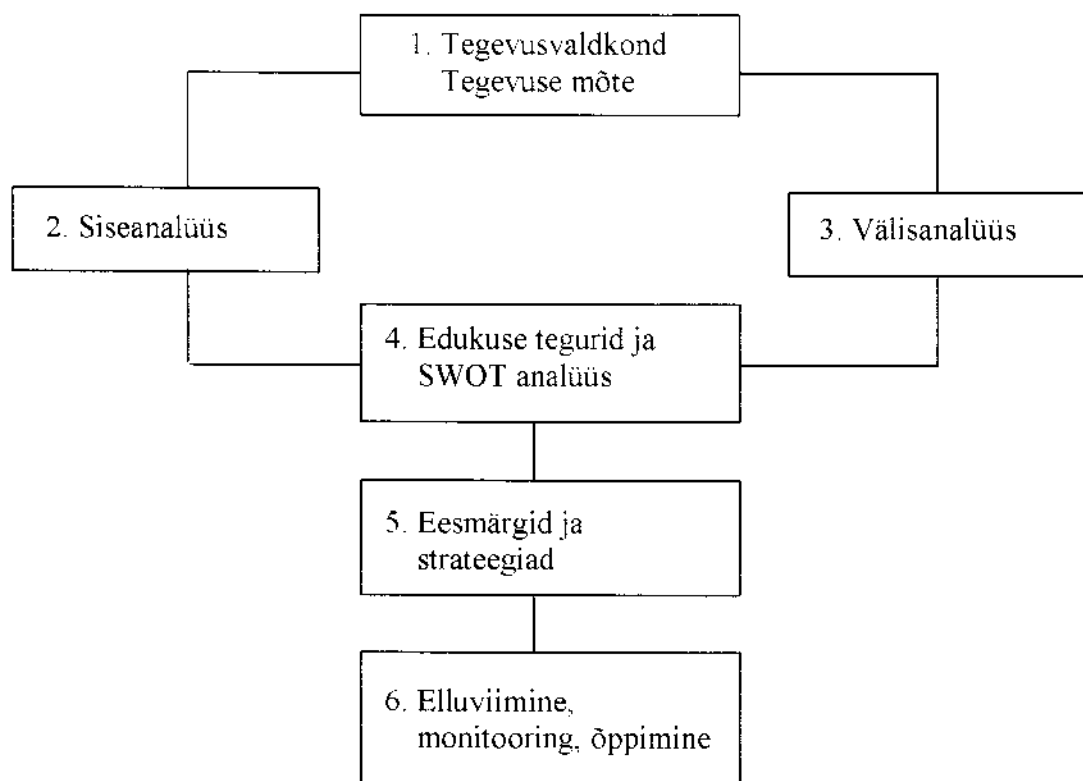
2.3. Strateegilised küsimused



2.4. Strateegiline protsess



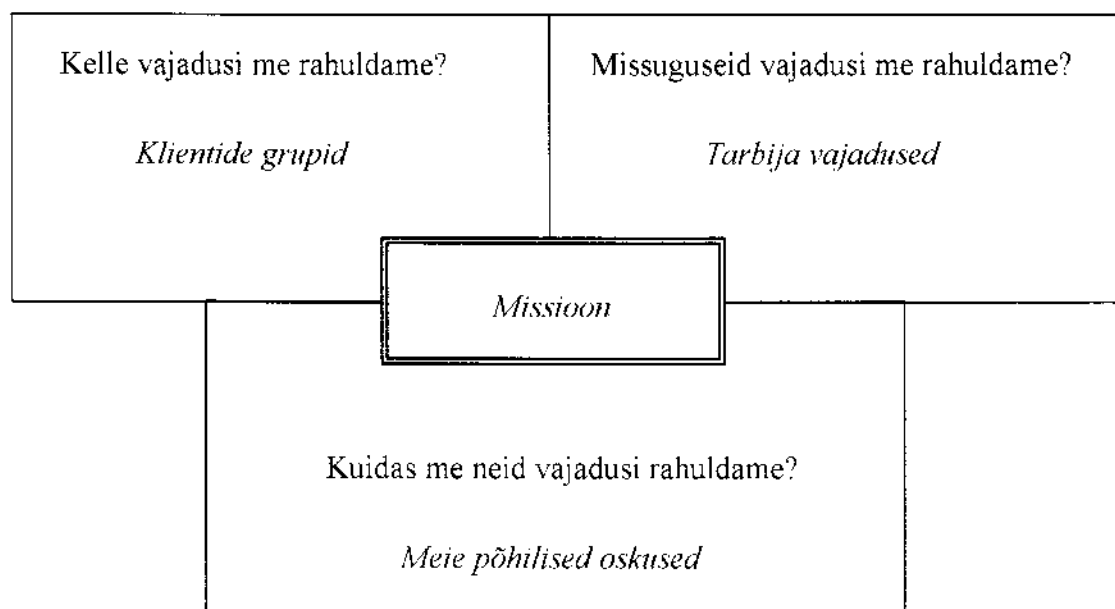
2.5. Strateegiatöö etapid



2.6. Strateegiline planeerimine

<i>Missiooni defineerimine</i>	Milleks me üldse oleme?
<i>Eesmärkide määratlemine</i>	Mida me tahame saavutada?
<i>Strateegia formuleerimine</i>	Kuidas me kavatseme niikaugele jõuda?
<i>Poliitika määratlemine</i>	Milliseid reegleid tuleb järgida, et tööd saaksid õigesti tehtud?
<i>Programmide koostamine</i>	Kuidas me peame oma tegevuse korraldama, et kõik saaks tehtud võimalikult väikeste kulutustega?
<i>Elarve koostamine</i>	Kui palju see kõik maksab, mida me planeerime, ja kust tulevad vahendid?
<i>Protseduuride kindlaksmääramine</i>	Kui detailselt tuleb tegevused määratleda, et iga töötaja mõistaks, mida temalt oodatakse?
<i>Kriteeriumide määratlemine</i>	Mida tuleb mõõta? Kuidas me seda teeme?

2.7. Organisatsiooni missioon



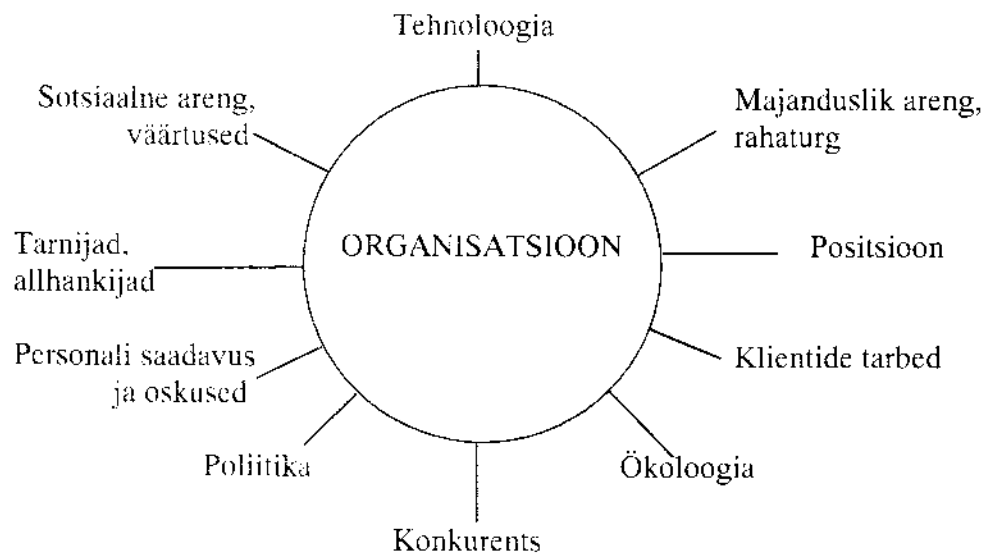
2.8. Sise- ja väliskeskkonna analüüs

Neil Glass

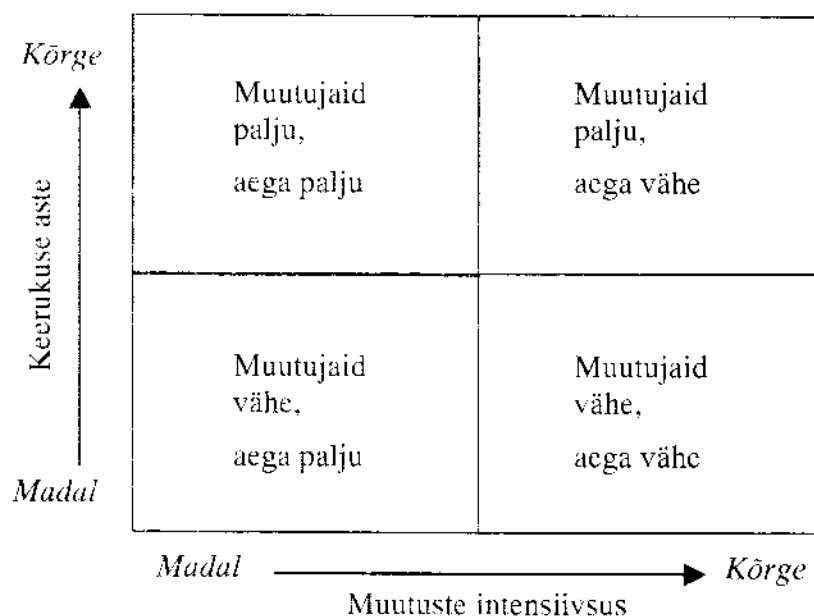
Sisekeskkond	Väliskeskkond
• struktuur • tootmine • koostöö erinevate funktsioonide vahel • tootearendus • finantsid • innovatsioonivõime • reaktsioonikiirus • inimressursid • tehnoloogiline tase • juhtimispotentsiaal	• positsioon • makromajanduslikud trendid • muutused tarbijate vajadustes • suhted tarnijatega • uued tehnoloogiad • sotsiaalsed muutused • poliitilised sündmused • konkurentide tegevus • muutused seadusandluses

2.9. Tegevuskeskkonna muutumise põhiküsimused

- kuidas muutused mõjutavad meie nõudlust meie teenuste järele, kuidas tuleb uuendada pakutavat tootevalikut, kuidas tooteid ja teenuseid arendada;
- kuidas tegutseda endisest efektiivsemalt (uued tehnoloogiad, tegevusviisid, materjalid või nende allikad vms.).

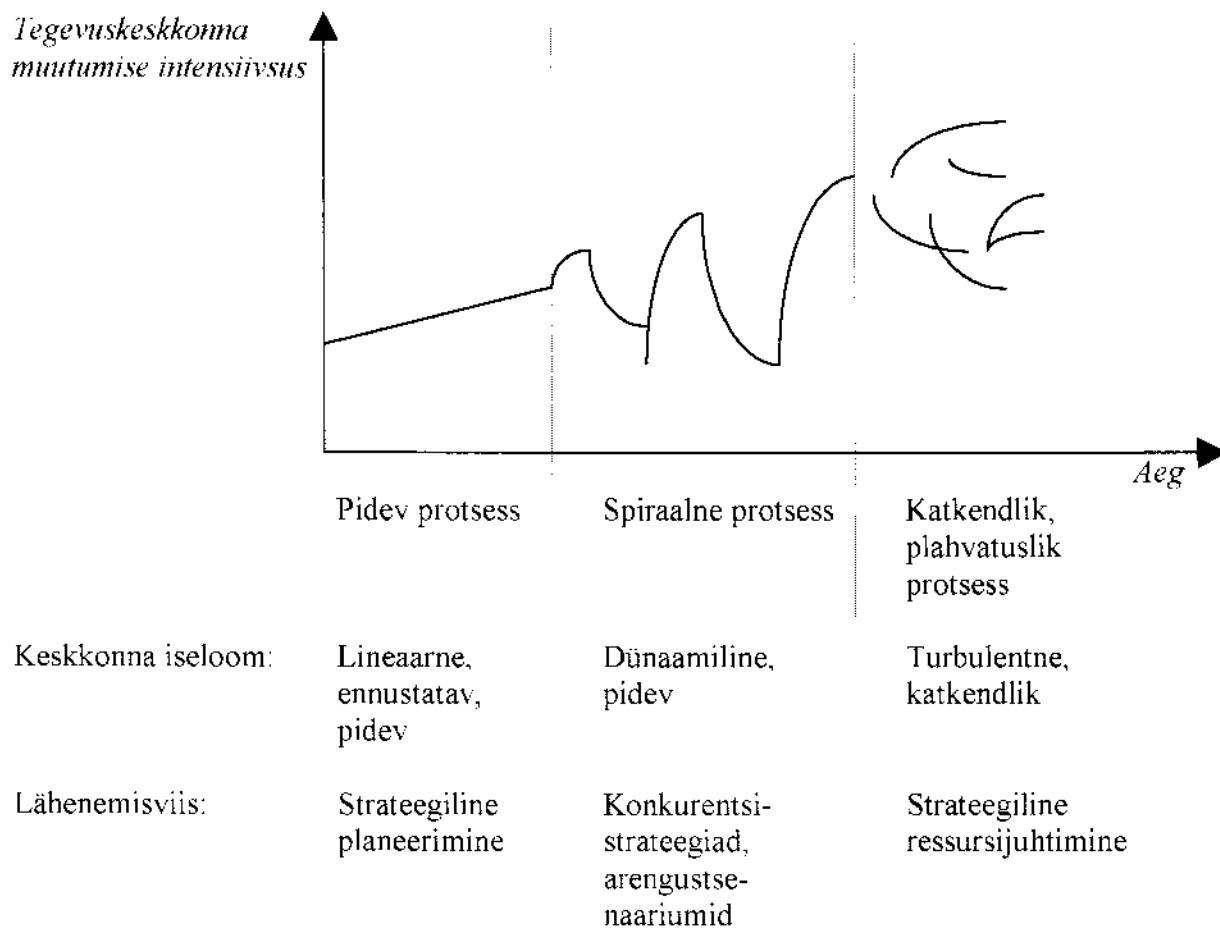


2.10. Tegevuskeskkonna muutlikkus ja keerukus



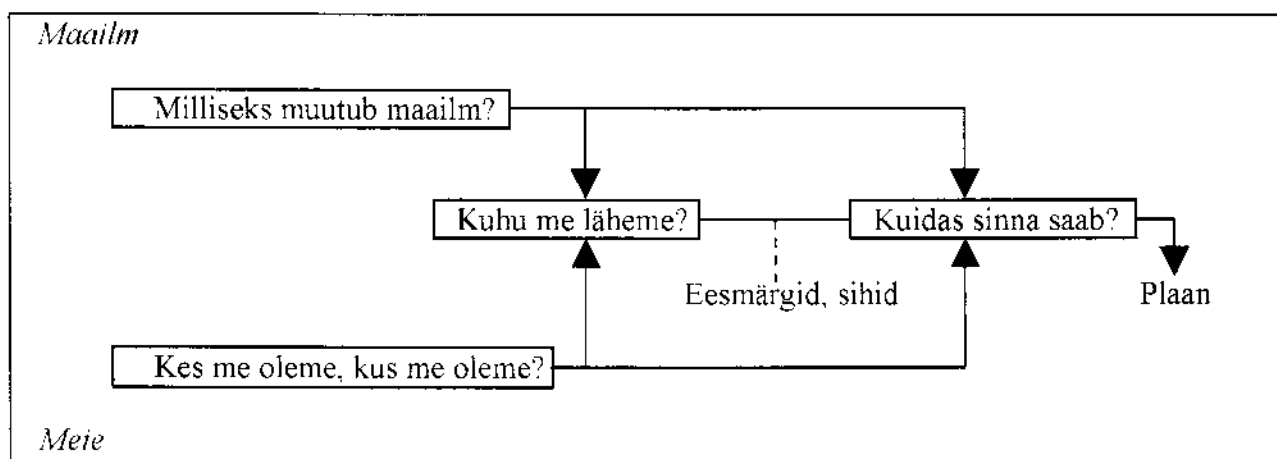
2.11. Tegevuskeskkonna muutumine ajas

Timo Santalainen ja Pekka Huttunen



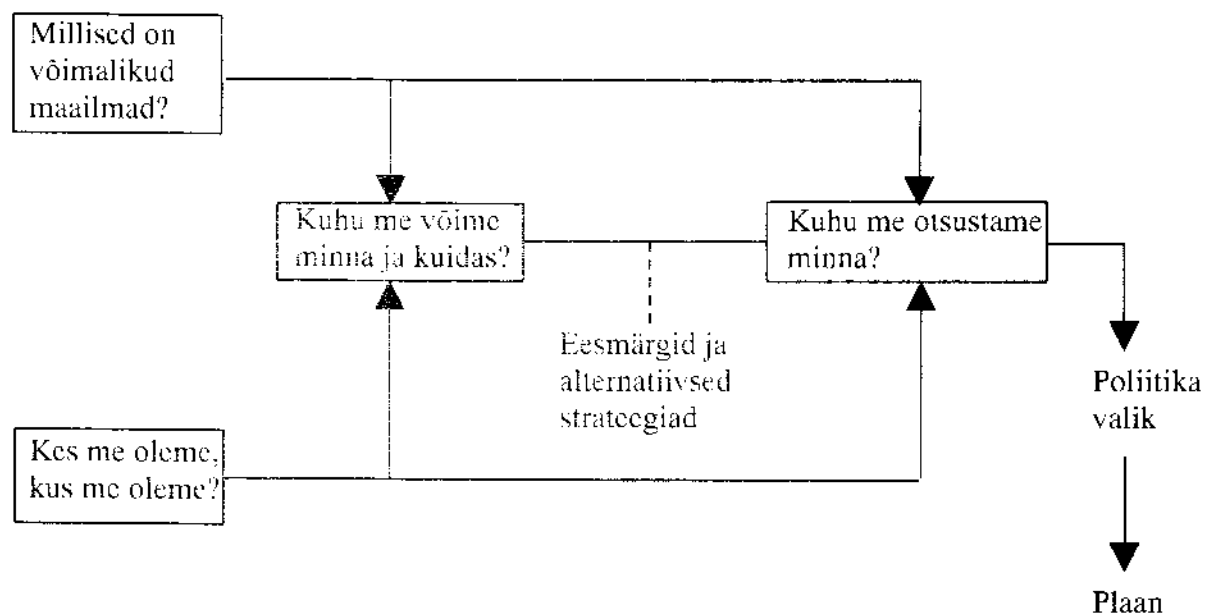
2.12. Kohanduv suhtumine tulevikku

Tarja Meristö



2.13. Loov suhtumine tulevikku

Tarja Meristö



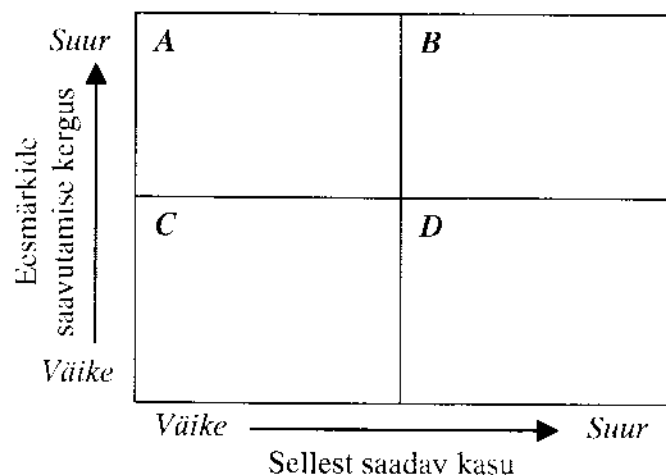
2.14. Eesti 2010 stsenaariumid

Eesti Tuleviku-Uuringute Instituut

2. Infotehnoloogia areng	1. Poliitilised ja majanduslikud tegurid: geoökonoomilise integratsiooni tüüp			
	I. Sild	II. Sanitaarkordon	III. Aken Euroopasse	
I. Eesti kui liider	A	B		
II. Kaasajooksik	C	D		
III. Eesti kui luuser				

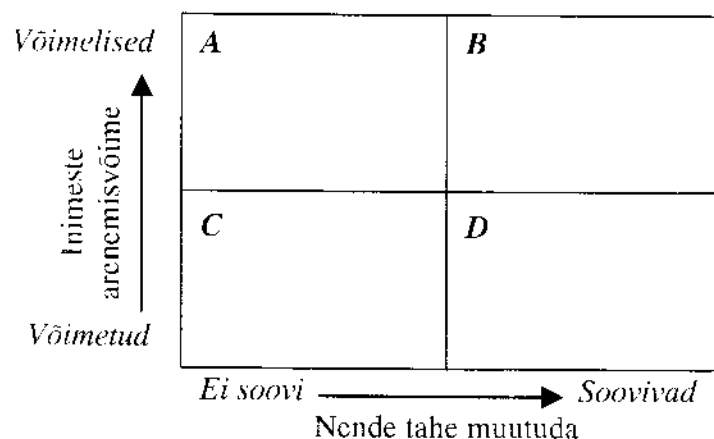
2.15. Organisatsiooni arenguvõimaluste hindamine

Neil Glass



2.16. Personali arengupotentsiaali hindamine

Neil Glass



2.17. SWOT analüüs

Strengths - (sisemised) tugevad küljed

Opportunities - (välised) võimalused

Weaknesses - (sisemised) nõrkused

Threats - (välised) ohud

	Tugevad küljed * *	Nõrgad küljed * *
Võimalused * *	Tee panus oma tugevatele külgedele, siin on sinu VÕIMALUS!	Uleta nõrkused, et kasutada võimalusi!
Ohud * *	Tõrju ohud, rohkendades võimalusi!	Välgi tegevust!

2.18. SWOT'i näidisküsimused

Neil Glass

Tugevused	Nõrkused
• Milles me oleme tugevad? • Milliseid uusi teadmisi ja oskusi meie organisatsioonis leidub? • Mida niisugust me oskame teha, mida teised ei suuda? • Kuidas me saaksime korrata oma varasemat edu? • Mis teeb meid ainulaadseks, unikaalseks? • Miks kliendid tulevad meie juurde?	• Milles me ei ole tugevad? • Millistest teadmistest ja oskustest jääb meil vajaka? • Mida teised teevad paremini kui meie? • Millised ebaõnnestumised on meil viimasel ajal olnud? Miks? • Milliseid kliendigruppe ei suuda me täielikult rahuldada? • Millised kliendid oleme me viimasel ajal kaotanud? Miks? •
Võimalused	Ohud
• Kas keskkonnas on toimunud meile soodsaid muutusi? • Milliseid uusi oskusi me suudaksime omandada? • Milliseid uusi tooteid/teenuseid me võiksime pakkuda? • Milliseid uusi kliendigruppe me võiksime haarata? • Mis teeks meid ainulaadseks? • Kuidas võiks meie organisatsioon välja näha 5-10 aasta pärast? •	• Kas keskkonnas on toimunud muutusi, mis on meile ebasoodsad? • Mis on konkurentidel kavas? • Kas tarbijate vajadused on muutumas meile ebasoodsas suunas? • Kas on muutusi majanduse või poliitika valdkonnas, mis võivad meie huve kahjustada? • Kas on midagi niisugust, mis kujutaks meie organisatsiooni jaoks eksistentsiaalset ohtu?

2.19. Kommentaarid SWOT analüüsi juurde

SWOT ühendab organisatsiooni tegevuskeskkonna analüüsi organisatsiooni ressursside analüüsiga.

Tegevuskeskkonna analüüs:

1. Näitab organisatsiooni strateegilist positsiooni praegusel hetkel.
2. Näitab edasise arengu trende, mis soodustavad või ka ohustavad organisatsiooni edasiste tegevuste elluviimist.
3. Võtmeküsimuseks on võimaluste ja ohtude võimalikult täpne määramine.
4. Reeglina tulenevad strateegilised võimalused järgmistest põhjustest:
 - vahetu tegevuskeskkonna ja -valdkonna märgatav muutumine
 - tarnijate tegevus
 - konkurentide käitumine
 - makrokeskkonna kaudne mõju
 - eelmainitute koosmõju

Ressursside analüüs:

1. Perspektiivsete taotluste rahuldamiseks vajab organisatsioon erinevaid ressursse.
2. Analüüs näitab, millisel määral on organisatsiooni käsutuses olevad ressursid kooskõlas tema taotlustega.
3. Organisatsiooni tugevaid ja nõrku külgi hinnatakse nende suhtes tegevuskeskkonnaga.

SWOT analüüsi mõte on:

- piirata alternatiivsete strateegiatega hulka, mida organisatsioonis luuakse, otsitakse ja valitakse;
- aidata organisatsiooni juhil liigendada strateegilisi alternatiive.

SWOT analüüsi puhul on kõige olulisem määratleda, millised meetmed võimaldavad ühitada tegevuskeskkonna võimalusi ja organisatsiooni tugevaid külgi.

Väli “tugevused x võimalused” annab siin suurima tegutsemis- ja valikuvabaduse. See ruut on strateegiliselt ka kõige ohutum, kuna ainult üheaegselt nii keskkonnas kui organisatsioonis toimuv negatiivne muutus võib organisatsiooni viia ruutu “nõrkused x ohud”, mis on halvimal võimalikul alternatiiv. Sellise kombinatsiooni puhul tuleb kõne alla vaid alalhoidlik ellujäämise-strateegia.

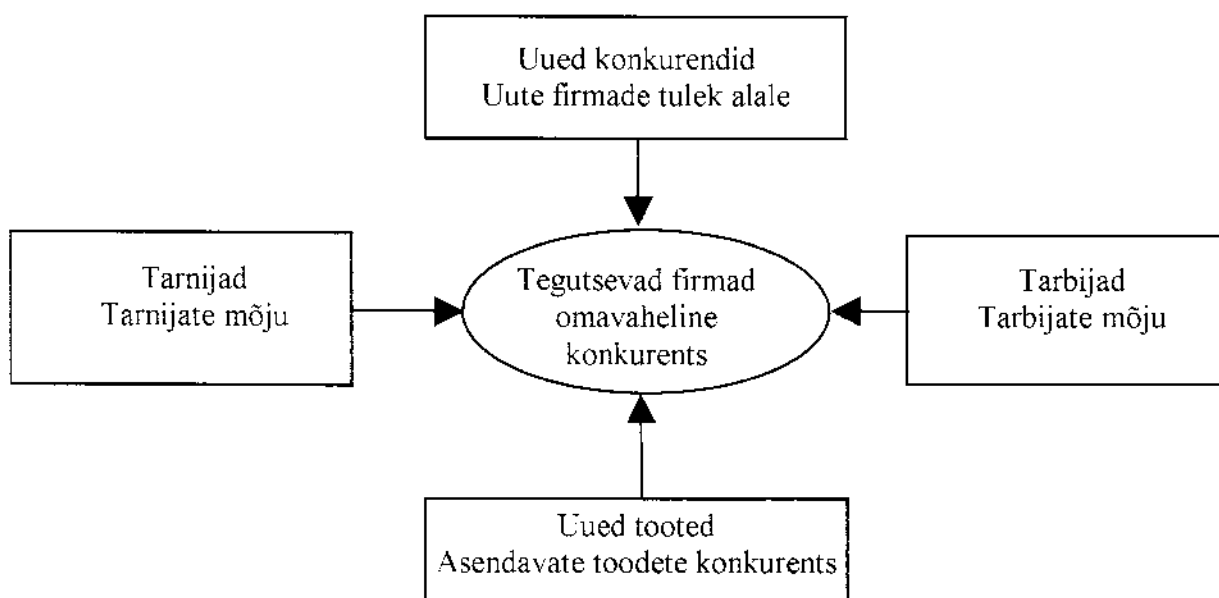
Väljal “nõrkused x võimalused” on organisatsiooni võimalused soodsaid keskkonnatingimusi ära kasutada suhteliselt piiratud, agressiivsed strateegiad ei tule siin kõne allagi.

Väljal “tugevused x ohud” on organisatsioonil võimalik tõrjuda või vähemasti leevendada tegevuskeskkonnas peituvaid ohte. Situatsioon on soodne mitmesuguste kaitsestrateegiatega teostamiseks.

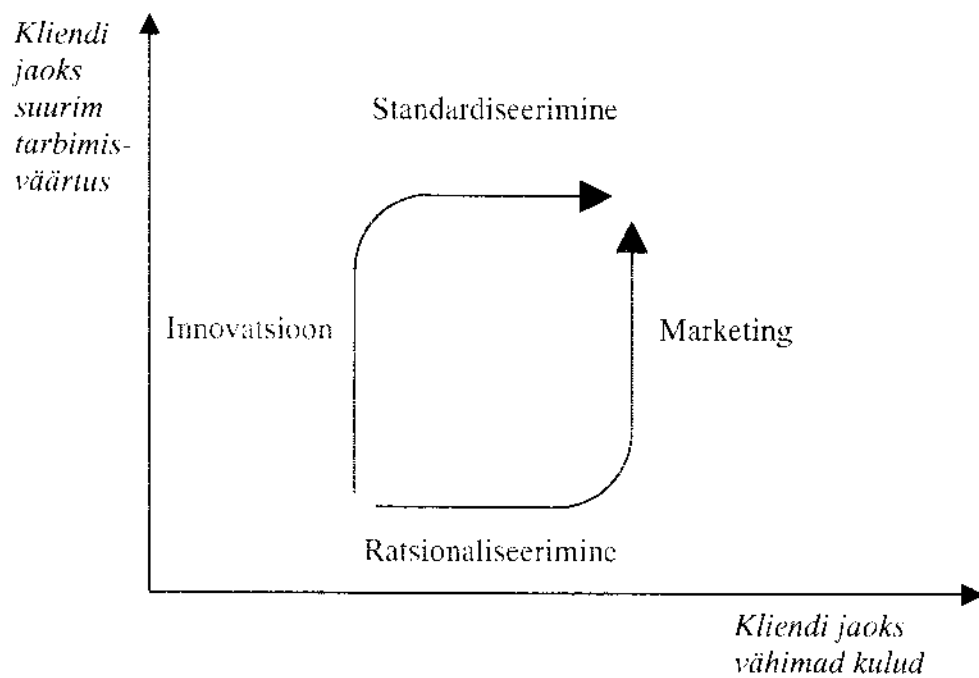
SWOT analüüs aitab määratleda organisatsiooni strateegilist positsiooni, näitab, kuidas on organisatsioon oma ressursidega teda ümbritsevas muutuv keskkonnas toime tulnud. Kriteeriumiks on seejuures organisatsiooni taotluste saavutamise tase. Strateegilise positsiooni analüüs aitab seega mõõta eesmärkide saavutamiseks rakendatud strateegiatega efektiivsust ning annab lähtekoha uute strateegiatega väljatöötamiseks ja rakendamiseks.

2.20. Konkurents

Michael E. Porter

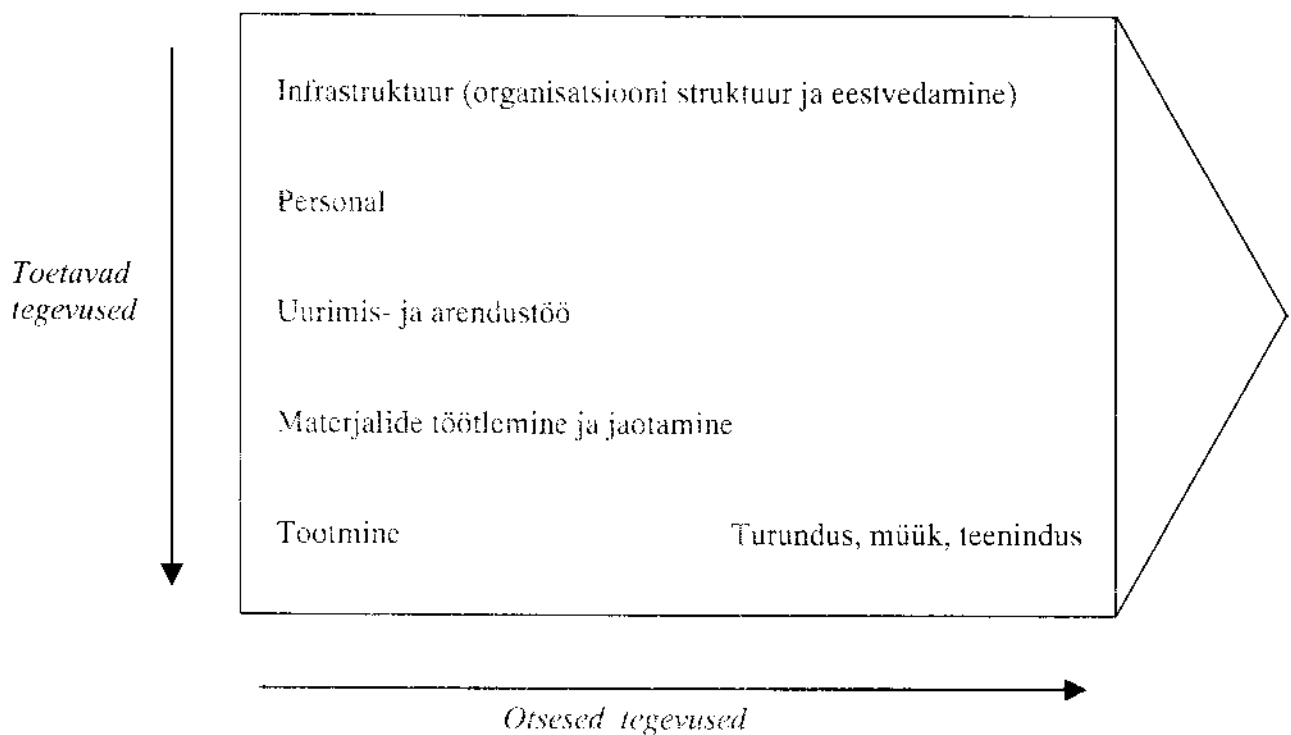


2.21. Alternatiivsed teed püsiva konkurentsieelise saavutamiseks

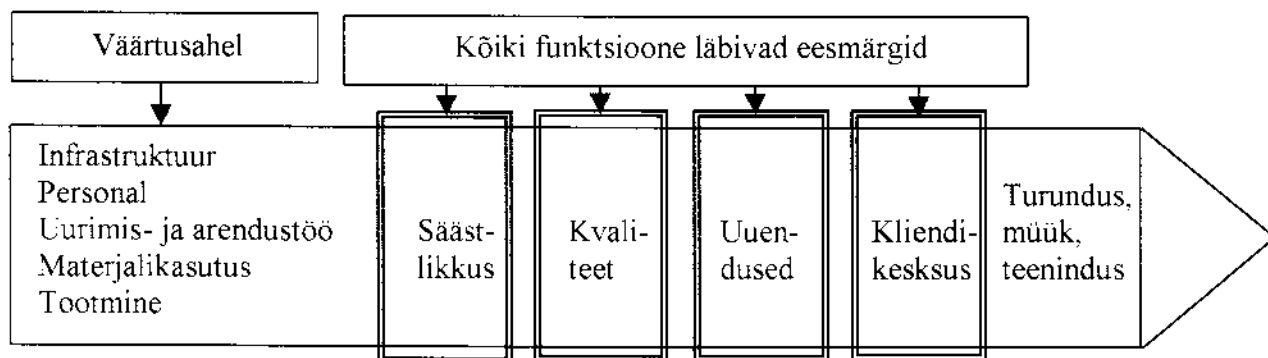


2.22. Väärtuste loomise kett

Michael E. Porter



2.23. Läbivad eesmärgid



2.24. Äritegevuse arendamise põhistrateegiad

H. Igor Ansoff

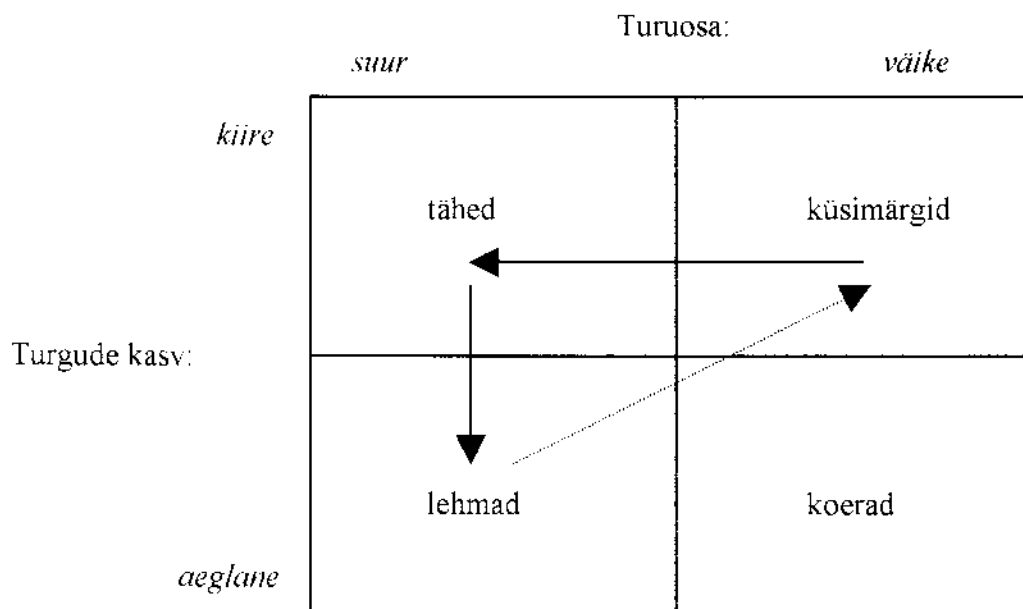
		Tooted/teenused:	
		<i>Praegused</i>	<i>Uued</i>
Kliendid:	<i>Praegused</i>	1. Püsi seal kus oled	2. Tootearendus
	<i>Uued</i>	3. Turuarendus	4. Diversifitseerimine

2.25. Kommentaarid "Ansoffi akna" juurde

1. Püsi seal, kus oled. Firma tulevik rajatakse tänasele äritegevusele. Samu tooteid müüakse samadele klientidele ka tulevikus. Samade oskuste alusel võib sortiment ja turg pisut ka laieneda.
2. Tootearendus. Senistest toodetest/teenustest ei piisa püsivaks ärieduks ja firma arenguks. Klientuuri säilitamiseks tuleb välja töötada uusi (R&D - research and development).
3. Turuarendus. Firma tegevuspiirkond on algul kohalik, seejärel regionaalne, siis üleriigiline ja lõpuks rahvusvaheline. Territoriaalse võrgu loomine eeldab uut juhtimisstruktuuri ja infosüsteemi, teistsugust müügi- ja hinnapoliitikat, valmisolekut konkurentsiks.
4. Diversifitseerimine. Kõige raskem ja firmale kõige ohtlikum strateegia - minna uute toodetega tundmatule turule.
5. Integreerumine ettepoole. Firma laieneb pikki oma toodangu jaotusvõrku, püüab jõuda kliendile lähemale, asutab väikehulgifirmasid ja firmakauplusi.
6. Integreerumine tagapoole. Firma laieneb tooraine ja materjalide tarnijate suunas, investeerib tarnijatesse või omandab vastava ettevõtte.

2.26. Bostoni maatriks

Boston Consulting Group



2.27. Kommentaarid Bostoni maatriksi juurde

Aluseks on kassakäibe (*cash flow*) hindamine. Fimal on erinevad tootegrupid: “lüpsilehma” *cash flow* on positiivne, “koeral” ja “tähel” negatiivne või napilt positiivne, “küsimärgil” - negatiivne.

Kui turuosa on suur, toob antud toode/teenus firmale palju sisse, kuid kiiresti kasvav turg ka neelab palju. Kui turgude kiire kasvu periood on möödas ja suur turuosa säilinud, saab sellest tootest/teenusest firma jaoks “lüpsilehm”. Teiselt poolt aga ei tasu sellisesse ärisse investeerida, mille turg ei kasva ja kus ka turuosa on väike - “koer” piima ei anna, aga süüa (investeeringuid) tahab küll.

Juhtkonna ülesanne on erinevate tootegruppide/allüksuste *cash-flow* tasakaalustada. “Lüpsilehma” teenitud kasum reinvesteeritakse seetõttu “küsimärkidesse”. Viimaste turuosa hakkab kasvama, nende konkurentsipositsioon tugevneb. Tasapisi siirduvad “küsimärgid” sel teel “tähtede” gruppi. Kui turgude kasv aeglustub, saavad neist omakorda “lüpsilehmad”.

Parim strateegia on haarata valitsev turupositsioon turgude küpsemise perioodil, kuna

- 1) siis on tasuvus suurim,
- 2) valitsev positsioon turul võimaldab suurimat kogutoodangut,
- 3) suur toodangumaht tähendab suhteliselt madalat omahinda,
- 4) madalad tootmiskulud võimaldavad kas
 - a) alandada hindu ja haarata sel teel veelgi suurem turuosa, või
 - b) suurendada kasumit (turuosa mõõdetakse suhtes suurima konkurendiga).

2.28. Bostoni maatriksi interpretatsioonid

Neil Glass

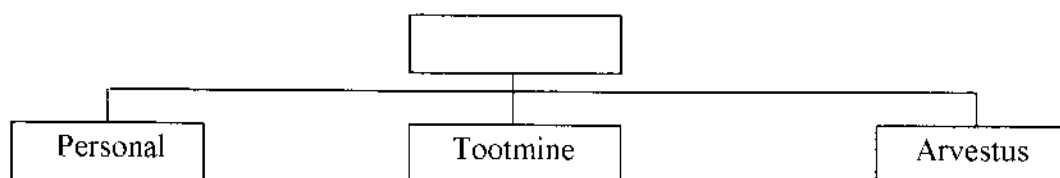
Väli	Traditsiooniline	Alternatiivne
<i>Lüpsilehmad</i>	Toodavad palju tulu tänu tugevale turupositsioonile. Kuna turg on staatiline või ainult aeglaselt kasvav, ei vaja nad suuri investeeringuid. Lüpsa välja lisatulu ja pumpa see oma tähtedesse.	Sul on tugev positsioon staatilisel turul. Sul on tootmisvõimsused, jaotusvõrgud, kliendigruppide tundmine – hea baas, millele ehitada. Katsu elustada see äri, mida sa juba hästi tunnend, selle asemel, et toita oma igavesti näljaseid tähti.
<i>Tähed</i>	Tugev positsioon kiiresti kasvaval turul. Investeeri siia, sest nemad on sinu firma tulevik, isegi kui nad lähiaegadel kasumisse ei jõua.	See turg on kiiresti kasvav. Nagu alati, tõmbab see ligi hulga konkurente, liigseid võimsusi, igatüüpi turuosa jääb väikeseks, enamik kaotab oma investeeritud raha. Hoia madalat profiili, lase teistel tunda stardivalu ning astu sisse vaid selleks, et odavalt üles osta, kui kellelgi saab asjast küllalt ja ta turult lahkub.
<i>Küsimärgid</i>	Nõrk positsioon kasvaval turul. Annavad tulu kas natuke või üldse mitte, kuna positsioon on nõrk. Piisavate investeeringute korral võivad saada tähtedeks.	Nõrk positsioon kasvaval turul, mille uued näljased sisenejad peagi üle ujutavad. Müü oma äri ruttu maha mõnele, kes on vaimustuses turgude kasvust. Hetke pärast märkavad nad isegi, et ainuke, mis neil on, on väga näljane koer üleküllastatud turul.
<i>Koerad</i>	Nõrk positsioon staatilisel turul. Kuna turg ei kasva, saab turuosa suurendada vaid mõne konkurendi arvel. Katsu lahti saada!	Nõrk positsioon staatilisel turul. Sinu konkurendid on arvatavasti enesega rahul, nad on aastaid alainvesteerinud ja võib-olla tahavad isegi lahkuda. Ründage agressiivselt – paljud tooted on olnud koera staatuses, enne kui keegi nägi nende potentsiaali!

3. ORGANISATSIOONI STRUKTUUR

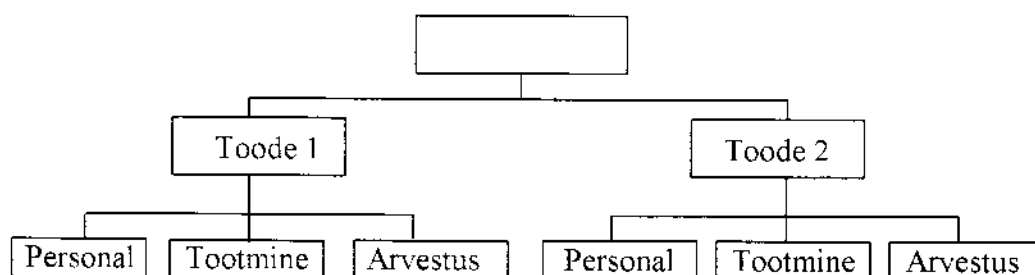
Ülesanded, organiseerimine, organisatsioonisisene tööjaotus ja töökohtade planeerimine. Struktuuri kujunemine ja selle mudelid: funktsionaalne, regionaalne, divisjoni- ja maatriksstruktuur. Erinevate mudelite tugevad ja nõrgad küljed. Juhtimistasemete arv ja juhtimisulatus. Henry Mintzberg'i konfiguratsioonid ja organisatsioonide struktuuri tüpoloogia, selle rakendatavus avalikele asutustele.

3.1. Organisatsiooni struktuuri tüübid I

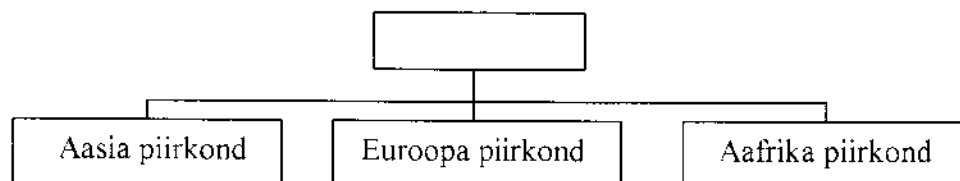
Funktsionaalne struktuur



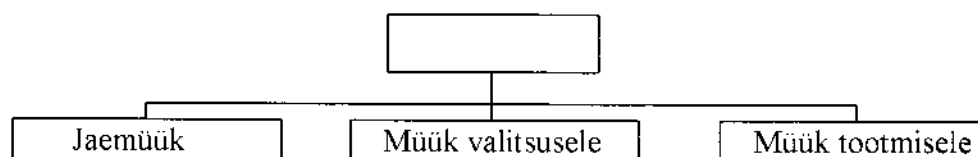
Struktuur toodete järgi



Struktuur asukoha järgi

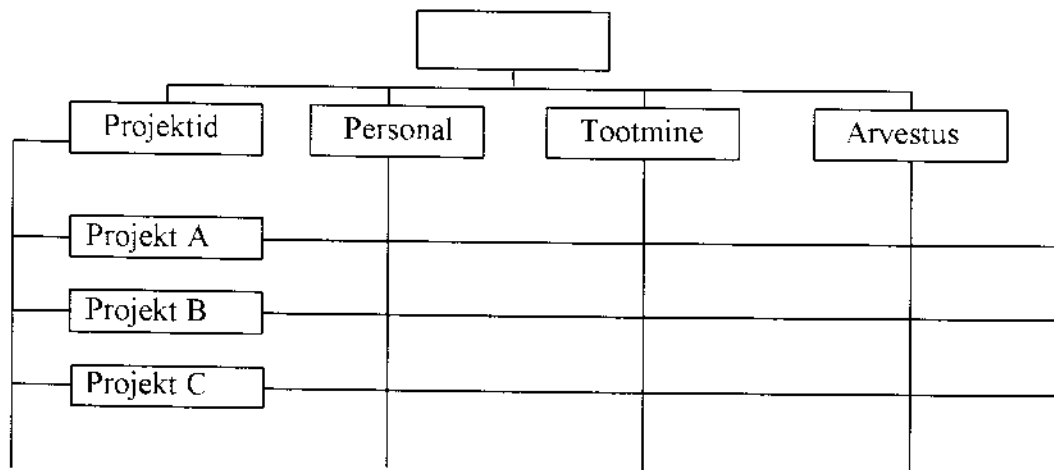


Struktuur tarbijate järgi

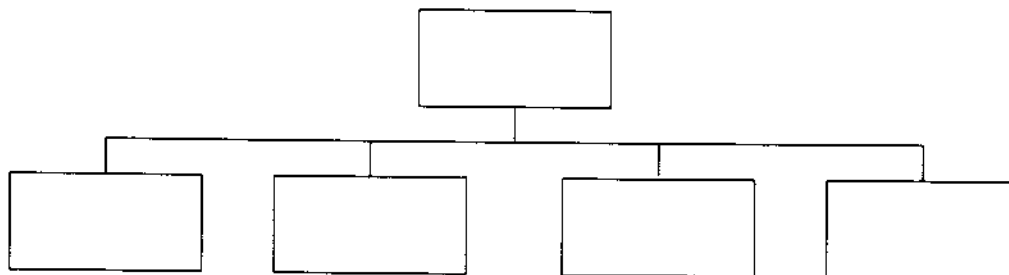


3.2. Organisatsiooni struktuuri tüübid II

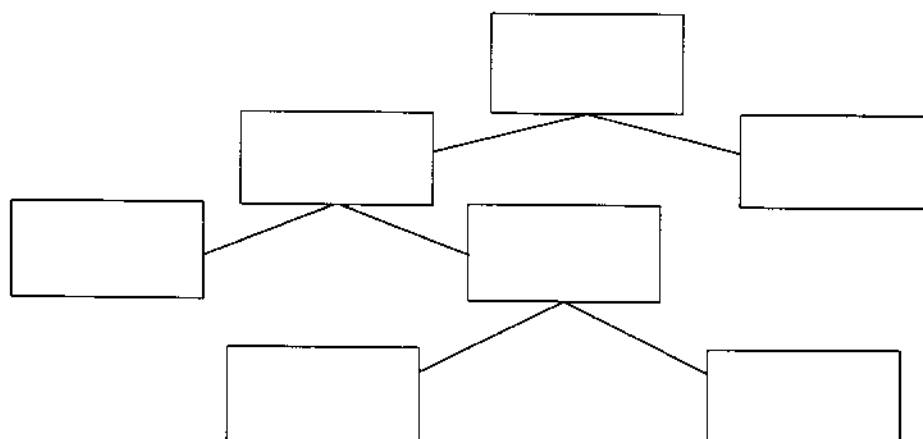
Maatriksstruktuur



3.3. Lame struktuur ja lai juhtimisulatus



3.4. Pikk struktuur ja kitsas juhtimisulatus

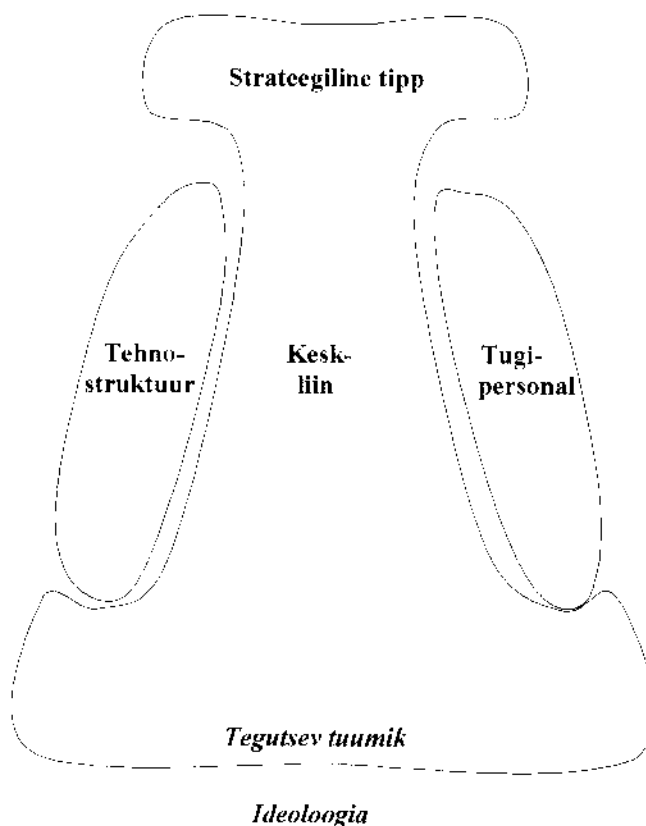


35. Kitsas ja lai juhtimisulatus

	Eelised	Puudused
<i>Kitsas juhtimisulatus</i>	• tihe vahetu kontroll • väiksem jooksva töö koormus, rohkem aega strateegiale • ei nõua kõrget juhtimisalast kvalifikatsiooni	• rohkem juhte • suuremad juhtimiskulud • probleemid suhtlemise ja koordineerimisega
<i>Lai juhtimisulatus</i>	• töötajate suurem iseseisvus • väiksemad juhtimiskulud • väiksemad juhtimis- ja koordineerimis-probleemid	• paljude inimeste suunamine ei ole alati jõukohane • töötajate professionaalsus ei ole alati nõutaval tasemel

3.6. Organisatsiooni konfiguratsioon

Henry Mintzberg



3.7. H. Mintzbergi konfiguratsioonide olulisemad tunnused

	Lihne struktuur	Masinbürokratia	Professionaalne bürokratia	Divisjonistruktuur	Adhokraatia
Peamine koordinatsiooni-mehhanism	Vahetu kontroll	Töö standardiseerimine	Oskuste standardiseerimine	Väljundi standardiseerimine	Vastastikune kooskõlastamine
Organisatsiooni võtmelüli	Strateegiline tüpp	Tehnostruktuur	Tegutses tuumik	Keskliin	Tugipersonal /koos teguliseva tuumikuga tegev-adhokraatias/
Organisatsiooni disain:					
• tööde spetsialiseerumine	Vähene spetsialiseerumine	Tugev horisontaalne ja vertikaalne spetsialiseerumine	Tugev horisontaalne spetsialiseerumine	Mõningane horisontaalne ja vertikaalne spetsialiseerumine /divisjoni ja peakorterite vahel/	Tugev horisontaalne spetsialiseerumine
• väljaõpe ja koolitus	Vähene väljaõpe ja koolitus	Vähene väljaõpe ja koolitus	Tugev väljaõpe ja koolitus	Mõningane väljaõpe ja koolitus /divisjonijuhitulede/	Tugev väljaõpe
• toimingute formaliseeritus, bürookraatlik/ orgaaniline	Vähene formaliseeritus, orgaaniline	Tugev formaliseeritus, bürookraatlik	Vähene formaliseeritus, bürookraatlik	Tugev formaliseeritus /divisjoni seels/, bürookraatlik	Vähene formaliseeritus, orgaaniline
• rühmitumine	Reeglina funktsionaalne	Reeglina funktsionaalne Põhjas suur, mujal väike	Funktsioonide ja turgude järgi Põhjas suur, mujal väike	Turgude järgi	Funktsioonide ja turgude järgi
• üksuste suurus	Suur			Suur (tipus)	Läbivalt väike
• plaani- ja kontrollisüsteem	Vähene plaanimine ja kontroll	Tegevuse plaanimine	Vähene plaanimine ja kontroll	Tugev tulemuslikkuse kontroll	Tegevuse piiratud plaanimine /eriti administratiivses adhokraatias/

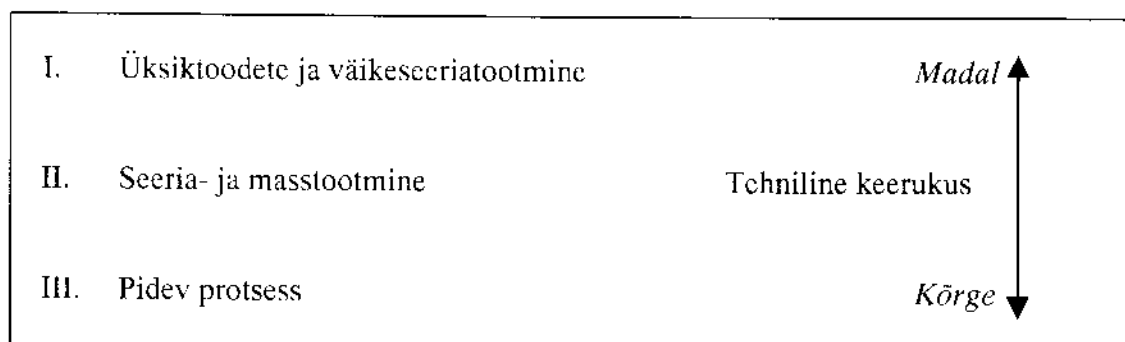
• koostöömehhanism	Koostöömehhanisme vähe	Koostöömehhanismide administratsiooni tasemel	Koostöömehhanisme vähe	Palju läbivaid koostöömehhanisme
• detsentraliseerimine	Piiratud horisontaalne detsentraliseerimine	Horisontaalne ja vertikaalne detsentraliseerimine	Piiratud vertikaalne detsentraliseerimine	Valikuline detsentraliseerimine
Funktsioneerimine:				
• strateegiline tipp	Kogu administratiivtöö	Välissidemed, konfliktide lahendamine	Strateegiline portfelli, tulemuslikkuse kontroll	Välissidemed, konfliktide lahendamine, tööde tasakaalustamine, projektide monitoring
• tegutsev tuumik	Mitteformaalne töö vähese tegevusvabadusega	Standardiseeritud oskustöö suure individuaalse autonoomiaga	Formaliseerumistendentsid tänu divisjonistruktuurile	Mahalõigatud /administratiivne adhokraatia/ või kokkusuland administratsiooni, et teha mitteformaalset projektitööd /tegev-adhokraatia/
• keskliin	Ebaoluline	Professionaalide kontrolli all; palju vastastikust koostöölastamist	Divisjonistrateegia formaliseerimine, operatsioonide juhtimine	Laialdane, kuid stabiilsa segunenud; projektitöösse kaasa haaratud
• tehnostruktuur	Puudub	Väike	Peakorteris välja kujunenud, et töö tulemuslikkust kontrollida	Väike ja projektitöös keskliiniga segunenud
• tugipersonal	Väike	Väljakujunenud, et professionaale toetada; masinburokraatia struktuur	Jagunenud peakorteri ja divisjonide vahel	Tugevalt väljakujunenud /eriti administr. adhokraatia/, kuid keskliiniga projektitöös segunenud

• ametivõim	Oluline tüüp	Läbivalt oluline	Ebaoluline /välja arvatud tugipersonali puhul/ Oluline administratsioon	Läbivalt oluline	Ebaoluline
• mitteformaalne kommunikatsioon	Oluline	Pärsitud	Oluline administratsioon	Mõningane peakorteri ja divisjonide vahel	Läbivalt oluline
• otsustusprotsess	Tipust allapoole	Tipust allapoole	All ülles	Diferentseeritud peakorteri ja divisjonide vahel	Segunenud, kõik tasemed
Situatiivsed tegurid:					
• vanus ja suurus	Tavaliselt noor ja väike /esimene staadium/	Tavaliselt vana ja suur /teine staadium/	Erinev	Tavaliselt vana ja väga suur /kolmas staadium/	Tavaliselt noor /tegev- adhokraatia/
• tehniline süsteem	Lihine, pole määrav	Määrav, mitte automatiseeritud, mitte keerukas	Mitte määrav, mitte keerukas	Jagatav, muidu nagu masinbühokraatia	Väga keerukas, lihti automatiseeritud /administratiivne adhokraatia/; pole määrav või keerukas /tegev-adhokraatia/
• tegevuskeskkond	Lihine ja dünaamiline; vahel agressiivne	Lihine ja stabiilne	Keerukas ja stabiilne	Suhteliselt lihtne ja stabiilne; diversifitseeritud turud /eriti tooted ja teenused/	Keerukas ja dünaamiline; vahel võrreldamatu /administratiivne adhokraatia/
• kontroll	Tegevjuhi kontroll; sageli omanik ise	Tehnokraatlik ja vahel väline kontroll	Tegijate professionaalne kontroll	Keskliini kontroll	Ekspertkontroll

4. ORGANISATSIOON JA TEHNOLOOGIA

Organisatsiooni struktuur, tulemuslikkus ja tehnoloogia. Tehnoloogia seos administratiivpersonali osakaalu, formaliseerituse ja tsentraliseerituse astme ning organisatsiooni tüübiga. Joan Woodward'i ja James Thompson'i tüpoloogiad. Töö rutiinsus ja tehnoloogia keerukus kui töö iseloomu parameetrid: Charles Perrow' tehnoloogiate tüpoloogia. Struktuur, tulemuslikkus, tehnoloogia ja kommunikatsioon - Jay Galbraith'i täiendus Joan Woodward'i tüpoloogiale.

4.1. Joan Woodward'i tehnoloogiate tüpoloogia



4.2. Tehnoloogia ja struktuuri seosed Joan Woodward'i järgi

	Üksikesemete ja väikeseeria-tootmine	Seeria- ja masstootmine	Pidev protsess
Administratiivpersonali osakaal	madal	keskmine	kõrge
Formaliseerituse aste (kirjalik suhtlemine)	madal	kõrge	madal
Tsentraliseerituse aste	madal	kõrge	madal
Töölise kvalifikatsioon	kõrge	madal	kõrge
Organisatsiooni tüüp	orgaaniline	mehhanistlik	orgaaniline

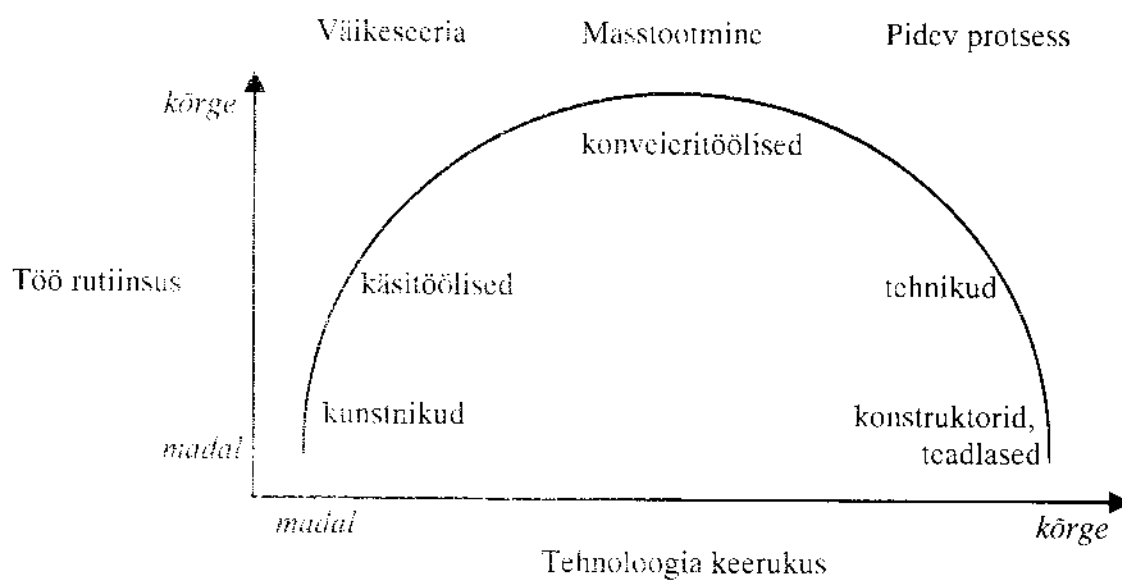
4.3. James Thompson'i tehnoloogiate tüpoloogia

		Töötlamise protsess	
		<i>standardiseeritud</i>	<i>mittestandardiseeritud</i>
Sisend/väljund	<i>standardiseeritud</i>	Järjestikune	?
	<i>mittestandardiseeritud</i>	Vahendav	Intensiivne

4.4 Charles Perrow' tehnoloogiate tüpoloogia

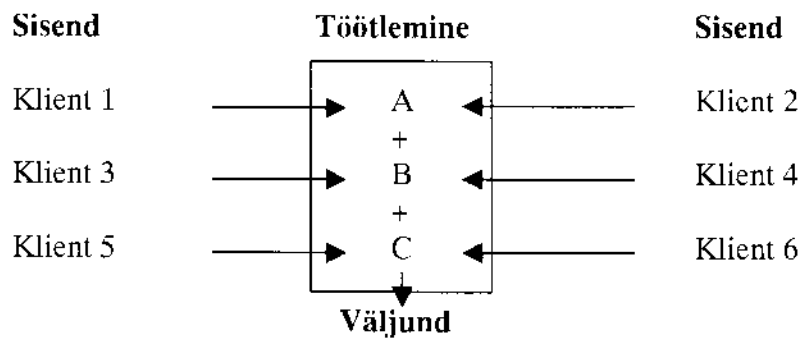
		Töö variatiivsus	
		<i>madal</i>	<i>kõrge</i>
Töö analüüsitavus	<i>kõrge</i>	Rutiinne	Insenerlik
	<i>madal</i>	Käsitöönduslik	Mitterutiinne

4.5. Töö rutiinsus ja tehnoloogia keerukus

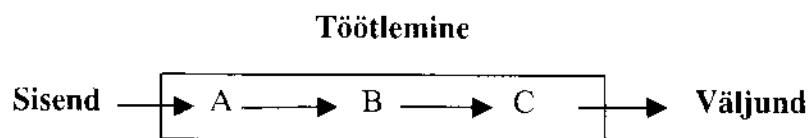


4.6 Tehnoloogia tüübid ja tööde vastastikune sõltuvus

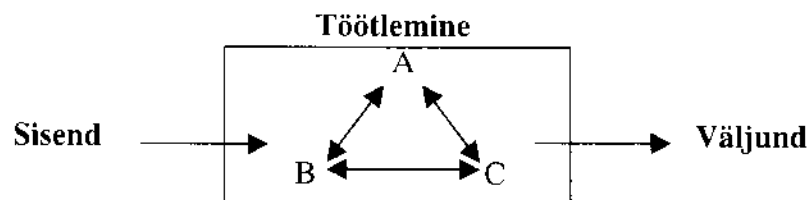
Vahendav tehnoloogia



Järjestikune tehnoloogia

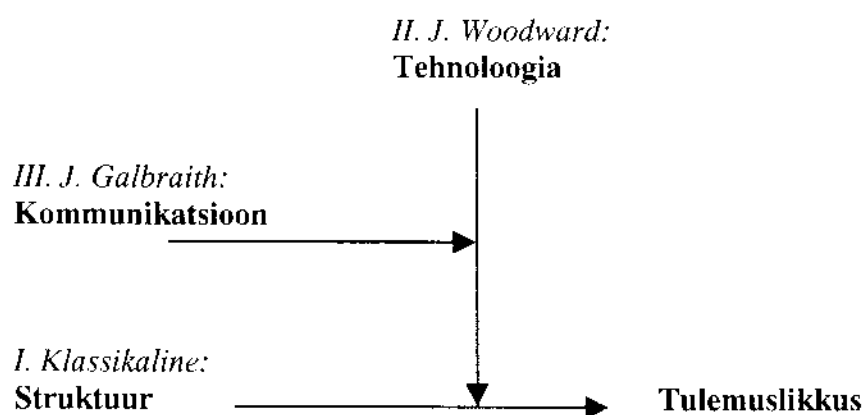


Vastastikune tehnoloogia



4.7. Käsitlus tehnoloogiast

Joan Woodward + Jay Galbraith



5. ORGANISATSIOONI KULTUUR

Inimene organisatsioonis: võimu ja vaimu vahetõrge. Kultuuri mõiste, selle definitsioonide paljusus. Kultuuri gnoscoloogiline, tüpoloogiline ja instrumentaalne käsitlemine selle globaalsel, rahvuslikul ja organisatsiooni tasandil. Kultuur kui mittepärilik sotsiaalne mälu, kultuur kui keeldude süsteem, kultuur kui sisukaks kommunikatsiooniks vajalik ühine tähenduste süsteem. Rahvuskultuur ja organisatsiooni kultuur. Organisatsiooni kultuuri peamised dimensioonid. Struktuur kui organisatsiooni riistvara ja kultuur kui organisatsiooni tarkvara. Väliskeskkonna muutustele reageerimine ja sisekeskkonna komponentide integreerimine kui organisatsiooni kultuuri peamised funktsioonid. Nõrk ja tugev kultuur. Sümbolid, rituaalid, kangelased, lood kui töötajate sotsialiseerimise vahendid. Geert Hofstede ja Fons Trompenaars'i - Charles Hampden-Turner'i kultuuritüpoloogiad, nende rakendatavus organisatsioonide diagnostikas.

5.1. Kultuur

Eesti Entsüklopeedia

Mõiste määratlemine:

Kultuur on ühiskonnaelu eriomane korraldus, milles kajastub inimolemise ja –tegevuse kvalitatiivne erinevus mis tahes bioloogilisest eluvormist

Inimkultuuri tervikuna võib käsitleda informatsioonisüsteemina, milles mittegeneetiliste vahenditega *salvestatakse, säilitatakse ja edastatakse* indiviidilt indiviidile ja põlvkonnalt põlvkonnale ühiskondlikult sisukat kogemust

Kultuur on see, millel on sotsiaalne tähendus, see on see, mis on *konkreetses sootsiumis tunnustatud, mõistetud, hinnatud, üldiselt omaks võetud*

Kultuuri järjepidevus, tema tähenduse kestvus on traditsioonide säilimise tulemus. Kultuuritraditsioonid on *mõtlemise, tegutsemise ja käitumise püsivormid*, mis kujundavad suhtlevate inimkollektiivide *taustsüsteemi tähendusliku ühetaolisuse* ning tagavad kultuuri muutmise ja järjepidevuse ühtsuse

Sisult on kultuur *teadmiste, väärtuste, käitumisnormide, mõtlemistüüpide, uskumuste, stiilikommete* jms ühiskonnaelu intellektuaalsust väljendavate nähtuste kogum, mis saab sotsiaalselt toimida üksnes materialiseerunud kujul, so konkreetselt inimeste *vahendatuna läbi kindlate sotsiaalsete suhete ja institutsioonide*, vormununa esemelises keskkonnas ja suhtlemiskeeltes

Ajalooliselt on kultuuri mõistel 2 erinevat, mõneti põimuvat tähendust:

- (1) kultuur on kasvatatus, st võime järgida kehtivaid ühiselu norme ja tavasid, so kultuur kui hingeõpe ja väärtustunnetus, mis vastandub barbaarsusele;
- (2) kultuur on inimese eluavalduste ja vajaduste rahuldamise vahend ja süsteem, nn teine loodus, tsiviliseeritus, eetiline ja esteetiline vabadus

5.2. Mida kultuur hõlmab?

Edgar Schein

Väliskeskkonnas ellujäämise küsimused

Missioon, strateegia, eesmärgid

Vahendid: struktuur, süsteemid, protsessid

Mõõtmine: vigade avastamise ja korrigeerimise süsteemid

Sisemise integratsiooni küsimused

Ühine keel ja kontseptsioon

Grupi piirid ja identiteet

Võimu ja suhete olemus

Hüvitused ja staatuse omistamine

Sügavamad põhiveendumused

Inimese suhe loodusega

Tegelikkuse ja tõe olemus

Inimloomuse olemus

Inimsuhete olemus

Aja ja ruumi olemus

5.3. Niisiis, mis on kultuur?

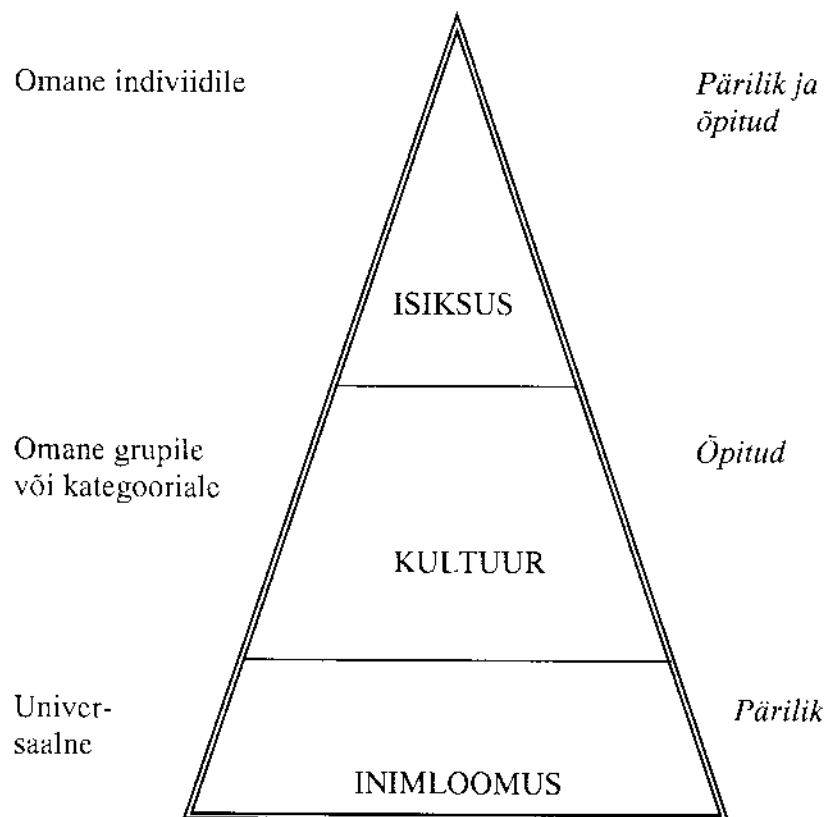
Edgar Schein

“Kultuuri liikumapanevaks jõuks, selle olemuseks on õpitud, ühised, sõnades väljendamatad arvamused, millel rajaneb inimeste igapäevane käitumine. Sellest tuleneb, nagu tavaliselt öeldakse, ‘mil viisil me asju siin ajame’, kuid isegi organisatsiooni töötajad ei suuda ilma kõrvalise abita formuleerida neid oletusi ja arvamusi, millel nende igapäevane käitumine põhineb. Nad teavad ainult, et see on õige viis, ja nende jaoks usaldusväärne. Elu muutub seeläbi ettearvatavaks ja omandab mingi tähenduse. Kui õnnestub mõista neid põhilisi arvamusi ja oletusi, siis on lihtne näha, kuidas nendest tuleneb meie poolt vaadeldav käitumine.

Vastupidist teha on äärmiselt keerukas, käitumist lihtsalt jälgides pole selle põhjal põhioletusi võimalik rekonstrueerida. Kui püüda tõesti kultuuri mõista, siis on see terve protsess, milles lisaks süstemaatilistele vaatlustele tuleb kultuuri liikmetega ka vestelda, aitamaks neil sõnastada muidu sõnades väljendamatad arvamusi ja oletusi.” (1999)

5.4. Vaimse programmeerimise tasemed

Geert Hofstede



5.5. Organisatsioonikultuuri määratlused

Mary Jo Hatch

- Ettevõtte kultuur on seal harjumus- ning tavapäraseks saanud mõtte- ja tegevusviis, mida suuremal või vähemal määral jagavad kõik selle töötajad ning mida kollektiivi uued liikmed peavad õppima ja vähemalt osaliselt omaks võtma, et neid endid selles ettevõttes omaks võetaks *[Elliot Jacques, 1952]*
- Kultuur on avalikult ja kollektiivselt tunnustatud tähenduste süsteem, mida antud grupp antud ajal kasutab. See mõistete, vormide, kategooriate ja kujundite süsteem annab inimeste jaoks tõlgenduse nende endi olukorrale *[Andrew Pettigrew, 1979]*
- Organisatsioon on kultuuri-kandev keskkond, see on kindlapiiriline sotsiaalne üksus, millel on oma tegevuse korraldamisest ühised arusaamad (näit.: mis asi see on, mida me siin selles grupis üheskoos teeme, kuidas on õige seda asja teha ja selle käigus omavahel suhelda), samuti keelelised ja muud sümbolid nende ühiste arusaamade väljendamiseks *[Meryl Reis Louis, 1983]*
- Organisatsiooni kultuuri võib pidada selleks liimiks, mis hoiab organisatsiooni ühiste arusaamade abil koos. Kultuur keskendub kollektiivi liikmetele ühiseks saanud väärtustele, uskumustele ja ootustele *[Caren Siehl, Joanne Martin, 1984]*
- Põhiliste oletuste kogum, mis antud grupp on leiutanud, avastanud või arendanud, õppides lahendama väliskeskkonnaga kohanemise ja grupisisese ühtsuse saavutamise probleeme, ja mis

on toiminud piisavalt hästi, et näida tõesena, ning mida seetõttu tuleb õpetada uutele liikmetele kui ainsat õiget viisi nimetatud probleeme mõista, tajuda ja tunda /Edgar Schein, 1985/

- Kultuur viitab teadmistele, mida antud grupi liikmeid arvatakse kõiki rohkem või vähem omavat; see on sedasorti teadmine, mille kohta öeldakse, et see on sellesse kultuuri kuulujate tavapäraste ja ka mittetavapäraste toimingute suhtes oluline ja informatiivne, neid toiminguid suunav ja kujundav. Kultuur väljendub (või konstitueerub) ainult oma kandjate tegudes ja sõnades, kõrvaltvaataja saab neid ainult tõlgendada, mitte aga kultuuri vahetult vastu võtta... Kultuur ise ei ole nähtav, ta muutub nähtavaks ainult oma avaldumisvormides /John Van Maanen, 1988/
- Kultuur on kollektiivne nähtus, mis väljendab reaktsiooni inimlikus kogemuses vältimatule ebakindlusele ja kaosele. See reaktsioon jaguneb kaheks. Esimene on kultuuri *sisu* - ühine, tugeva emotsionaalse varjundiga uskumuste süsteem, mida me kutsume ideoloogiaks. Teine on kultuuri *vorm* - vaadeldavad nähtused, kaasa arvatud toimingud, mille abil sellesse kultuuri kuulujad väljendavad, kinnitavad ja edastavad üksteisele oma kultuuri sisu /Harrison Trice, Janice Beyer, 1993/

5.6. Kultuur kui organisatsiooni sisekeskkonna element

Ruth Alas

- kultuur ja juhtimine: üleminek käsutamisstiililt väärtushinnangulisele stiilile
- kultuuri sisu: väärtuste, normide, hoiakute ja põhimõtete kogum, millest organisatsioon lähtub oma igapäevases tegevuses
- kultuuri funktsioon: määrab, kuidas peab tööd tegema, mis on lubatud ja mis keelatud, milline on õige ja milline väär käitumine, ühtlustab töötajate käitumist, stabiliseerib organisatsiooni talitlust, vähendab vajadust formaalse juhtimise ja formaalse kontrolli järele
- kultuuri mõjukuse tegurid: (a) põhiväärtuste *olulisus* – kas need väärtused toetavad organisatsiooni põhieesmärke; (b) põhiväärtuste *levik* – kui tuntud need on organisatsiooni liikmete hulgas; (c) põhiväärtuste *ugevus* – kuivõrd neid aktsepteeritakse organisatsiooni liikmete poolt
- kultuuri parameetrid:
 - 1) *individuaalne initsiatiiv*: (a) organisatsiooni tsentraliseeritus ja deentraliseeritus, õiguste ja vastutuse jaotumine; (b) autokraatlik ja demokraatlik juhtimisstiil; (c) alluvate tahe ja oskus täita suurema vastutusega ülesandeid
 - 2) *riski aktsepteerimine*
 - 3) *tegevuse eesmärgistatus* – mil määral on organisatsiooni eesmärgid selle liikmetele selged või ebaselged
 - 4) *integreerumine* – milline on koostöö tase organisatsioonis
 - 5) *juhtkonna toetus alluvatele*
 - 6) *kontroll* – reeglite ja ettekirjutuste hulk, mille abil kontrollitakse alluvate tööd
 - 7) *identiteet* – mil määral samastavad töötajad ennast organisatsiooniga
 - 8) *hüvituste süsteem* – tasud ja ergutused, nende orienteeritus konkurentsile või koostööle organisatsiooni liikmete vahel, mõjukus ja motiveeriv toime
 - 9) *konflikti tolerant* – millisel määral on organisatsioonis levinud kriitika, milline on konfliktide iseloom
 - 10) *kommunikatsioon* – mitteametliku kommunikatsiooni osa info liikumisel

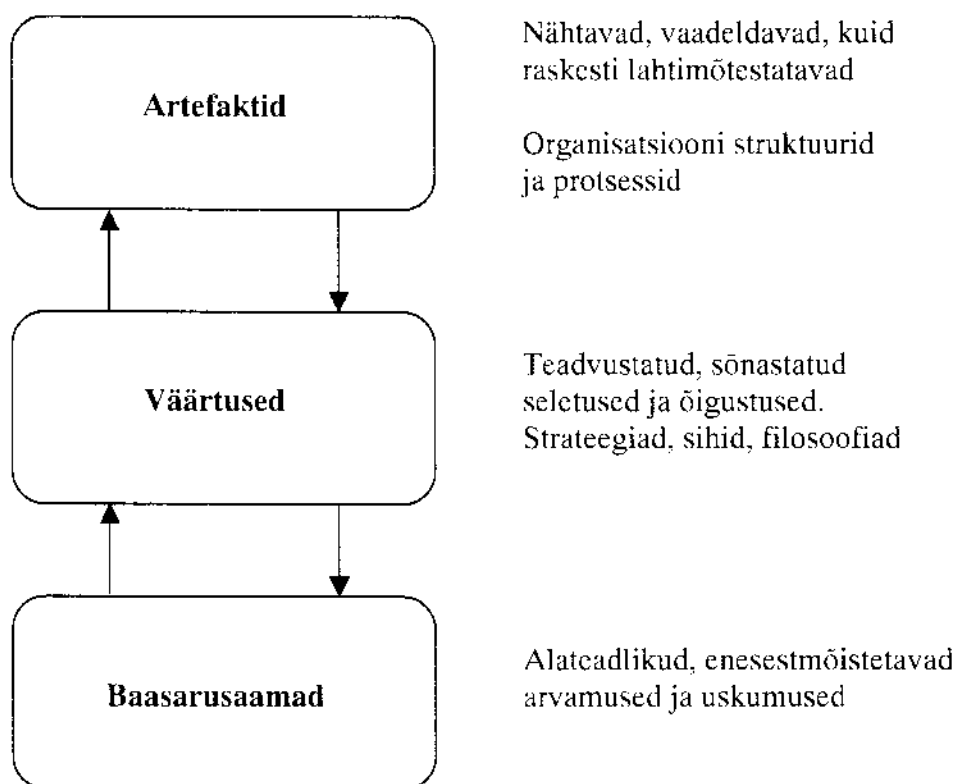
5.7. Kultuuri funktsioonid: organisatsiooni adapteerumine ja integreerumine

Edgar Schein

Väliskeskkonnaga kohanemine	Sisemise ühtsuse saavutamine
Saavutada konsensus arusaamises: - organisatsiooni missioonist, funktsioonidest, esmajärgulistest ülesannetest antud tegevuskeskkonnas - antud organisatsioonile omastest eesmärkidest - põhilistest vahenditest, mille abil nende eesmärkideni jõuda - kriteeriumidest, mille abil saavutatut mõõta - korrektsiooni strateegiast, kui eesmärgid jäävad saavutamata	Saavutada konsensus arusaamises: - millist keelt ja tähenduste süsteemi kasutatakse, kaasa arvatud põhiline arusaamine ajast ja ruumist - grupi piiridest ja sellesse kuulumise kriteeriumidest - staatuse, võimu, autoriteedi omandamise tingimustest - läheduse, sõpruse, armastuse eeldustest töö- ja persuhetes - ergutuste ja karistuste määramise kriteeriumidest - põhimõtetest, kuidas juhtida juhitamatut – ideoloogiat ja religiooni

5.8. Kultuuri kolm taset

Edgar Schein



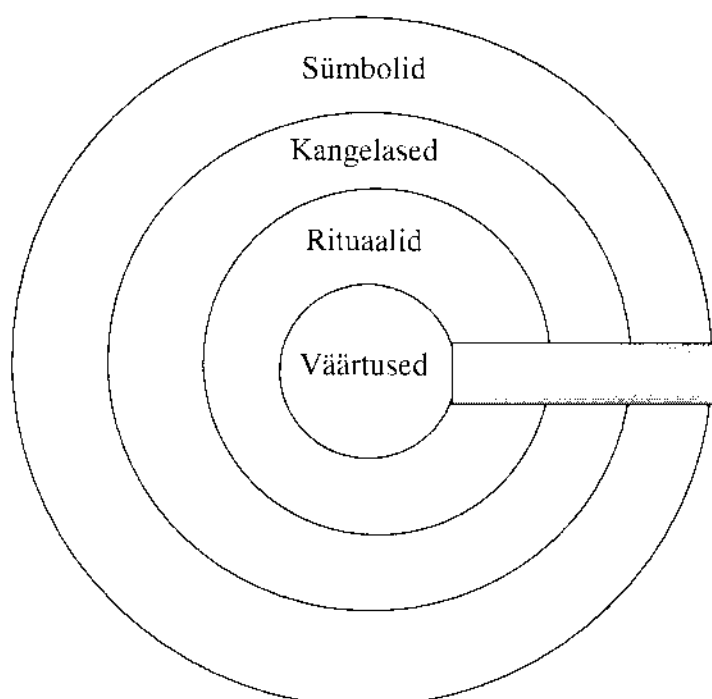
5.9. Artefaktid ehk tehiskeskkond

Edgar Schein

Põhikategooria	Näited
Füüsilised ilmingud	• kunst/disain/logo • ehitised/dekoor • riietus/välimus • materiaalsed objektid
Käitumuslikud ilmingud	• tseremooniad/rituaalid • kommunikatsiooni mudelid • traditsioonid/kombed • ergutused/karistused
Verbaalsed ilmingud	• anekdootid/naljad • argoo/nimed/hüüdnimed • seletused • lood/müüdid/ajalugu • kangelased/kelmid/kaabakad • metafoorid

5.10. Kultuuri mudel

Geert Hofstede "sibuldiagramm"



5.11. Võimudistants I: üldised normid, perekond, kool, töökoht

Geert Hofstede

Väike distant	Suur distant
Ebavõrdsus inimeste vahel tuleb viia miinimumini	Ebavõrdsus inimeste vahel on nii ootuspärane kui ka soovitatav
Mõjukamate ja vähemmõjukate inimeste vahel peaks olema ja mingil määral ka on teatav vastastikune sõltuvus	Vähem mõjukad inimesed peavadki sõltuma mõjukamatest
Vanemad kohtlevad lapsi kui võrdseid	Vanemad õpetavad lastele sõnakuulmist
Lapsed kohtlevad vanemaid kui võrdseid	Lapsed kohtlevad vanemaid aupaklikult
Õpetajad eeldavad õpilastelt algatusvõimet	Õpetaja haarab kogu initsiatiivi oma kätte
Õpetaja on asjatundja, kes vahendab impersonaalset tõe	Õpetaja on guru, kes jagab oma isiklikku tarkust
Õpilased suhtuvad õpetajasse kui võrdsesse	Õpilased suhtuvad õpetajasse austusega
Haritud inimesed on vähem autoritaarsed kui vähem haritud inimesed	Nii rohkem kui vähem haritud inimeste väärtussüsteem on pea võrdselt autoritaarne
Organisatsiooni hierarhia tähendab rollide ebavõrdsust, mis on kehtestatud praktilistel kaalutlustel	Organisatsiooni hierarhia peegeldab ülemate ja alamate eksistentsiaalset ebavõrdsust
Levinud on detsentraliseerimine	Levinud on tsentraliseerimine
Palgatasemete vahe organisatsiooni tipu ja aluse vahel ei ole suur	Suur erinevus organisatsiooni tipptaseme ja alamate tasemete palkades
Alluvad eeldavad juhi nõuannet	Alluvad ootavad juhi korraldust, mida teha
Ideaalne boss on võimekas demokraat	Ideaalne boss on heatahtlik autokraat või hea isake
Privileegid ja staatuse sümbolid ei ole soovitatavad	Juhtide privileegid ja staatuse sümbolid on ihaldatud ja levinud

5.12. Võimudistants II: poliitika ja ideed

Geert Hofstede

Väike võimudistants	Suur võimudistants
Võimu kasutamine saab toimuda ainult seaduse raames ning seda saab hinnata hea ja kurja mõõdupuuga	Jõud valitseb õiguse üle: kes iganes on võimul, on õige ja hea
Kvalifikatsioon, jõukus, võim ja staatus ei pea tingimata koos käima	Kvalifikatsioon, jõukus, võim ja staatus kuuluvad kokku
Keskclass on arvukas	Keskclass on väikesearvuline
Kõigil peaksid olema võrdsed õigused	Mõjukatel isikutel on privileegid
Mõjukad isikud püüavad näida vähem mõjukad kui tegelikult	Mõjukad isikud püüavad näida nii imposantsetena kui võimalik
Võim põhineb ametipositsioonil, asjatundlikkusel, võimalusel jagada hüvitusi	Võim põhineb perekonnal või sõpradel, karismaatilisusel, omadusel kasutada jõudu
Poliitilise süsteemi ümberkujundamise teeks on reeglite muutmine (evolutsioon)	Poliitilise süsteemi muutmise teeks on juhtkonna väljavahetamine (revolutsioon)
Vägivalla kasutamine sisepoliitikas on ebatüüpiline	Sisepoliitilised konfliktid võtavad tavaliselt vägivaldse iseloomu
Valitsused on loodud pluralistlikul alusel sõltuvalt valimistel võitnud enamusest	Koopteerimisel põhinevad autokraatlikud või oligarhilised valitsused
Poliitilises spektris domineerib tugev keskerakond, vasak- ja parempoolsed tiivad on nõrgad	Poliitiline spekter, kui see üldse tohib end avaldada, ilmutab nõrka tsentrismi ja tugevat vasak- ja parempoolsust
Erinevused sissetulekutes ei ole suured ning maksusüsteem vähendab neid veelgi	Erinevused sissetulekutes on märgatavad ning maksusüsteem suurendab neid
Domineeriv usund ja filosoofia rõhutavad inimeste võrdsust	Domineeriv usund ja filosoofia rõhutavad hierarhiat ja stratifikatsiooni
Domineerivad poliitilised ideoloogiad rõhutavad ja ka praktiseerivad võimu jagamist	Domineerivad poliitilised ideoloogiad rõhutavad ja praktiseerivad võimuvõitlust
Kohalikud (rahvuslikud) juhtimisteedid keskenduvad töötajatele	Kohalikud (rahvuslikud) juhtimisteedid keskenduvad juhtide tähtsusele

5.13. Ebakindluse vältimine I: üldised normid, perekond, kool, töökoht

Geert Hofstede

Nõrk	Tugev
Ebakindlus on elus tavaline ja iga päeva tuleb võtta nagu ta on	Ebakindlust tajutakse kui ohtu, mille vastu tuleb võidelda
Stress on madal, subjektiivne rahulolu	Stress on tugev, subjektiivne erutus
Agressiivsust ja emotsioone ei tohiks ilmutada	Agressiivsust ja emotsioone võib õigel ajal ja õiges kohas välja valada
Määramatuse olukorda ja tundmatuid riske võetakse rahulikult	Tuntud riske aktsepteeritakse, määramatus ja tundmatud riskid tekitavad hirmu
Ettekirjutused lastele, mis on räpane ja mis on tabu, on suhteliselt lõdvad	Lastele on rangelt ette kirjutatud, mis on räpane ja mis on tabu
Mis on erinev, on huvitav	Mis on erinev, on ohtlik
Õpilased tunnevad end hästi avatud haridussituatsioonis ja on huvitatud diskussioonist	Õpilased tunnevad end hästi reglementeeritud haridussituatsioonis ja on huvitatud õigetest vastustest
Õpetaja tohib öelda: "Ma ei tea"	Õpetajal peavad olema vastused kõikidele küsimustele
Reegleid ei pea olema rohkem kui on otseselt vajalik	Reeglite järele tuntakse emotsionaalset vajadust, isegi need ei toimi
Aeg on taustsüsteem olukorras orienteerumiseks	Aeg on raha
Laisklemine on mõnus, pingutada tuleb vaid vajaduse korral	Emotsionaalne vajadus askeldada, sisemine sund töötada pingsalt
Täpsust ja punktuaalsust tuleb eraldi õppida	Täpsus ja punktuaalsus tuleb iseenesest
Hälbivatesse ja innovaatilistesse ideedesse ja toimingutesse tuleb suhtuda tolerantselt	Hälbivad mõtted ja teod tuleb maha suruda, vastuseis innovatsioonile
Motiveerimine saavutuste ja austuse või kuulumise kaudu	Motiveerimine turvalisuse ja austuse või kuulumise kaudu

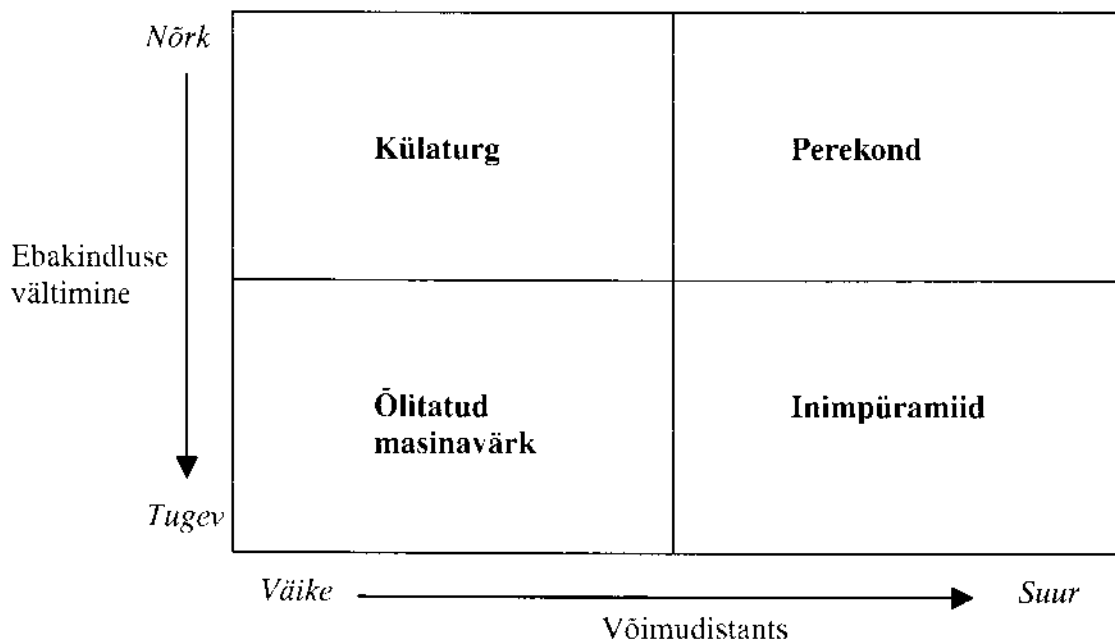
5.14. Ebakindluse vältimine II: poliitika ja ideed

Geert Hofstede

Nõrk	Tugev
Üldisi reegleid on vähe	Ettekirjutused ja reeglid on väga üksikasjalikud ning neid on palju
Kui ettekirjutusi pole võimalik järgida, tuleb neid muuta	Kui me ei suuda ettekirjutusi järgida, siis on see meie süü, millele järgneb karistus
Kodanike teadlikkus ühelt ja võimud teiselt poolt	Kodanike ebakompetentsus ühelt ja võimud teiselt poolt
Kodanike protest on igati aktsepteeritav	Kodanike protest tuleb maha suruda
Kodanikud suhtuvad ametlikesse institutsioonidesse positiivselt	Kodanikud suhtuvad institutsioonidesse negatiivselt
Ametnike positiivne hoiak poliitiliste arengute suhtes	Ametnike negatiivne hoiak poliitiliste arengute suhtes
Tolerantsus ja mõõdukus	Konservatism, ekstremism, seadus ja kord
Noortesse suhtutakse positiivselt	Noortesse suhtutakse negatiivselt
Piirkondlikkus, internatsionaalsus, püüded integreerida vähemusi	Natsionalism, ksenofoobia, püüded vähemusi alla suruda
Usk laia profiiliga generalistidesse ja tervesse mõistusesse	Usk ekspertidesse ja kitsasse spetsialiseerumisse mingil alal
Palju õdesid, vähe arste	Palju arste, vähe õdesid
Mingi ühe grupi tõdesid ei saa teistele peale suruda	Tõde on üks ja see on meie tõde
Inimõigused: kedagi ei tohi tema usu pärast taga kiusata	Religioosne, poliitiline ja ideoloogiline fundamentalism ja sallimatus
Filosoofias ja teaduses domineerib relativism ja empiirika	Filosoofias ja teaduses domineerivad globaalsed ja fundamentaalsed teooriad
Teaduslikud oponendid võivad eraldis olla sõbrad	Teaduslikud oponendid ei saa olla sõbrad

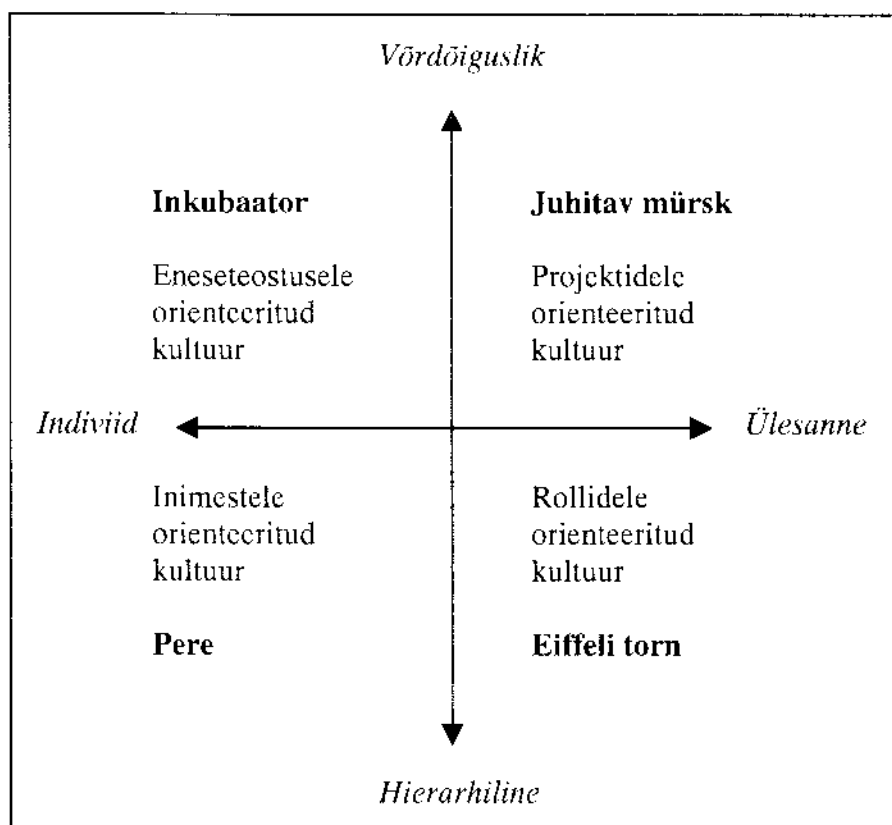
5.15. Organisatsioonikultuuri tüübid I

Owen James Stevens, Geert Hofstede



5.16. Organisatsioonikultuuri tüübid II

Fons Trompenaars ja Charles Hampden-Turner



5.17. Korporatiivse kultuuri neli tüüpi

Fons Trompenaars ja Charles Hampden-Turner

	Perekond	Eiffeli torn	Juhitav mürsk	Inkubaator
Suhted töötajate vahel	Hajutatud suhe orgaanilise tervikuga, millega ollakse seotud	Konkreetsed roll etteantud suhete mehhaanilises süsteemis	Konkreetsed ülesanded ühistele eesmärkidele suunatud kübernetilises süsteemis	Hajutatud, spontaansed suhted, mis kasvavad välja ühisest loomeprotsessist
Ametivõim ja autoriteet	Staatuse omistatakse vanematele, kes on lähedased ja võimukad	Staatuse omistatakse ülemuse rollile, mis on distantseeritud, kuid võimukas	Staatuse saavutavad töörühma liikmed, kes annavad panuse sihikule seatud eesmärgi saavutamiseks	Staatuse saavutavad isiksused, kes kehastavad loovust ja edasiliikumist
Mõtlemine ja õppimine	Intuiitiline, holistiline, lateraalne, vigu korrigeeriv	Loogiline, analüütiline, vertikaalne, mõistuspäraselt efektiivne	Probleemikeskne, professionaalne, praktiline, interdistsiplinaarne	Protsessikeskne, loov, ad hoc, inspireeriv
Inimesed	Pereliikmed	Tööjõuressurss	Spetsialistid, eksperdid	Kaasautorid ja -loojad
Muutused	“Isake” muudab kurssi	Muuda reegleid ja protseduure	Vaheta sihikut kui märklaud liigub	Improvisatsiooni ja häälest
Motivatsioon ja hüvitused	Sisemine rahuldus osakssaanud armastusest ja austusest. Subjektiivne juhtimine	Edutamine kõrgemale ametikohale, senisest suurem roll. Juhtimine ametijuhendi abil	Tulemuspalk lahendatud probleemide eest. Eesmärgijuhtimine	Osalemine uute reaaliate loomise protsessis. Juhtimine entusiasmi abil
Kriitika ja konfliktid	Pööra teine põsk, säästa teise nägu, ära kaota võimumängus	Kriitika on süüdistus irratsionaalsuses kui ometigi on olemas protseduurid konfliktide ületamiseks	Konstruktiiivne, rangelt tööalane, tunnista vigu ja paranda need kiiresti	Loovat ideed tuleb arendada, mitte citada

5.18. Organisatsioonikultuurist kokkuvõtteks

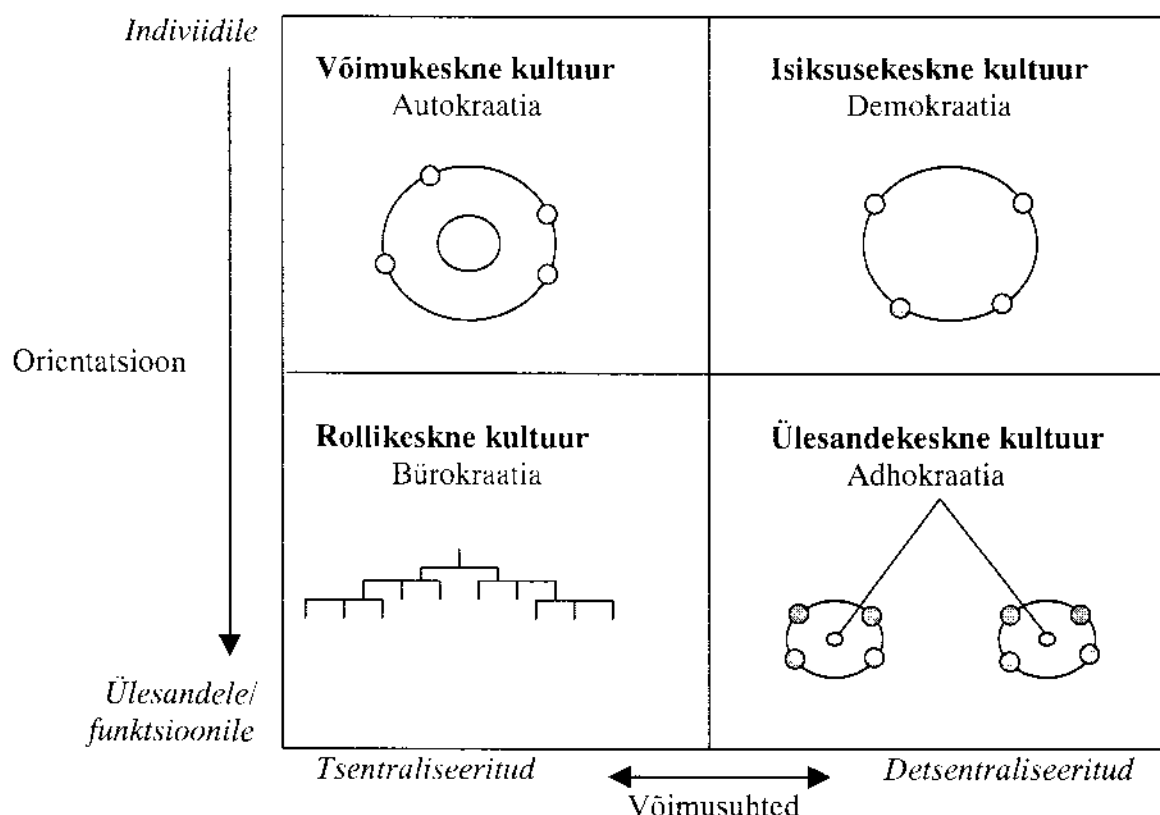
- kultuuri puhul on jutt mitte tõsikindlastest teadmistest, vaid *arvamustest ja uskumustest*, suur osa sellest valdkonnast on pigem *emotsionaalne* kui *ratsionaalne*
- kultuur on asjade interpreteerimine, *tõlgendamine* mingil teatud viisil, st põhiküsimus pole mitte see, mis asi see tegelikult on või kuidas on asjade tegelik seis, vaid mida see asi, nähtus, olukord meie jaoks tähendab
- siit ka kultuurile omane *meie* ja *nemad*, *omad* ja *võõrad* eristamine, st kultuur tähendab *kuuluvust* kellegi hulka (setu, venelane - rahvuskultuur; kirurg, õpetaja, ettekandja - professionaalne kultuur; pahhaan, šestjorka - kriminaalne kultuur; juppi, beibe - massikultuur jne), selles mõttes võib siin kasutada hulgateoreetilist sümboolikat
- kultuur ilmneb kui *uskumus*, *arvamus*, väljakujunenud *hoiak*, mingi *stereotüüp* (st üldise ülekandmine üksikule ja erilise ignoreerimine) - see inimene on setu, kui nii, siis on see inimene kindlasti niisugune ja niisugune - reeglina on see ebakorrektnetõlgendus, kuna see *konkreetne inimene* ei pruugi üldse selline olla, nagu on massiteadvuses levinud kujutus
- kultuur ongi valdkond, kus arvamused, uskumused ja hoiakud *asendavad* teadmisi
- selletõttu kultuur ühendabki - raske on saavutada, et kogu grupp *teab* mingi konkreetse asja kohta mingeid näitajaid täpselt samas lõikes ja täpselt ühepalju, aga et nad *ühtviisi usuvad*, et mingi asi on nii või teistsugune (hea/paha, oma/võõras, ohtlik/ohutu, oluline/ebaoluline jne), see on märksa kergemini saavutatav
- tuleb rõhutada, et *kultuuri peab õppima* ja omandama, muidu selles grupis *omaks* ei saa
- kultuuril on *sisu*, ehk see ülalmainitud uskumuste süsteem, ja *vorm*, mille alla käib keel, aga ka kõik muud sümbolid ja märgid: professionaalsetel (kriminaalsetel jne) gruppidel on oma erialakeel, argoo või žargoon, milles nad suhtlevad, mille järgi 'omasid' ära tunnevad, ja millest kõrvalised isikud ei pruugi täpselt aru saada: on oma spetsiifiline huumor, mingid oma naljad, 'killud', mis midagi märgivad ainult selles kontekstis ja mis muidu nagu ei olegi naljakad; on mingi stiil, soeng, rõivastus, mingid eraldusmärgid kas otseses või kaudses tähenduses
- omaksvõetud uskumused ja *nähtustele omistatavad tähendused* aitavad antud grupil maailmas orienteeruda
- grupi jaoks on need uskumused tõsikindlad, nendele tuginemine on mingi aja vältel aidanud *reageerida adekvaatselt* ja olla edukas
- kultuuri sisu hulka käib ettekujutus tegevuse *eesmärgist* ja '*õigetest*' *vahenditest*, koos olemise ja tegemise *reeglitest*, ühistest *väärtustest*, sellest, mis on '*õige*' ja mis on '*vale*', samuti *põhjustest* ja *tagajärgedest* – kui mingi asi on nii, siis on ta nii selle ja selle asjaolu tõttu; kui toimida nii ja nii, siis juhtub selline ja selline asi
- criti olulised grupi edukuse seisukohalt on kaks valdkonda - *kohanemine* tegevuskeskkonna tingimustega ja grupi ühtsuse, *monoliitsuse säilitamine*
- kultuur ei esine vahetul, ehedal kujul, pigem saab selle olemasolu *järeldada* antud grupi liikmete käitumise põhjal, selle põhjal, kuidas nad tegutsevad, kuidas kõnelevad, milliseid nähtavaid sümboleid kasutavad ja kannavad.

6. VÕIMUSUHTED ORGANISATSIOONIS

Vaimu juurest võimu juurde - võimu tsentraliseeritus ja orienteerumine kas inimesele või tööle kui kultuuritüüpide erinevuse peamine alus. Roger Harrison'i tüpoloogia. Võimu mõiste ja allikad, Robert Dahl'i klassikaline definitsioon. Ratsionaalsed ja tahteotsused, loogika, huvid, tahe. Poliitika organisatsioonis. Võimu allikad: ametipositsiooni ja isiksusega seotud, nähtavad ja latentsed. Võim ja autoriteet. Võimu hankimine, suurendamine ja kasutamine. Võimu suurendamise ebaeetilised ja suhteliselt eetilised teed. Võimu kasutamine. Koordineerimise ja kontrolli mehhanismid. Ratsionaalne ja poliitiline otsustamine. Otsustamise mudelid. Otsustamise ratsionaalne mudel ja James Thompson'i otsustusprotsesside tüpoloogia. Nils Brunsson irratsionaalse otsustamise ja ratsionaalse tegutsemise vahekorra. Neil Glass'i otsuste dirigeerimise mudel. Edukate läbirääkimiste mehhanism ja eeldused. Konfliktide ületamise ja lahendamise teed.

6.1 Kultuuri seos võimuga

Roger Harrison, Neil Glass



6.2. Organisatsioonikultuuri erinevad determinandid

Roger Harrison, Charles Handy

	Võimukeskne	Rollikeskne	Ülesandekeskne	Isiksusekeskne
1. Hea ülemus	Range, kindlameelne ja oisustav, aga samas õiglane. Ustavate alluvate suhtes on ta lahke ja leebe, kui vaja, siis ka kaitseb neid.	Korrektne, ei muutu isiklikuks, hoidub ametivõimu kasutamise isiklikes huvides. Nõuab alluvatelt ainult seda, mis on ametlikult ette nähtud.	Tööülesannetes teistega võrdne. Kasutab oma ametivõimu tööks vajalike ressursside hankimiseks.	Tähelepanelik personali väärtuste ja vajaduste suhtes. Kasutab oma positsiooni tööga rahulolu ja ametialast arengut tagavate tingimuste loomiseks.
2. Hea alluv	Töökas, leplik ja ülemusele ustav.	Kohusetundlik, usaldusväärne, tuleb toime ametiülesannete ja ametialase vastutusega, hoidub toimingutest, mis võiksid ülemust üllatada või piinlikku olukorda seada.	Hästi motiveeritud, püüab anda oma parima, annab ideid ja teeb ettepanekuid, kuid jätab juhtimise neile, kelle asjatundlikkus ja võimekus on suurem	Eluliselt huvitatud isikliku potentsiaali arendamisest, õpihimuline, võtab meelsasti vastu abi. Suhtub lugupidavalt kaastöötajate vajadustesse ja väärtustesse, aitab kaasa nende arengule.
3. Organisatsiooni liikmete peamine prioriteet	Ülemuse korraldused.	Oma rolliga seotud ülesanded, kohustused ja nõudmised, väljakujunenud käitumisnormid.	Tööülesannetest tulenevad nõuded oskuste, võimete, energia, materiaalsele ressursside osas.	Asjaomaste indiviidide isiklikud vajadused.
4. Organisatsiooni edukad liikmed	Terased, võistluslikud, võimujanused.	Kohusetruud, vastutustundlikud, organisatsiooni lojalsed.	Kompetentsed, efektiivsed, tööahelised.	Head ja tulemuslikud suhtlejad, huvitatud inimeste ametialasest kasvust ja arengust.
5. Organisatsioon kohtleb indiviidi	Nagu oleks tema aeg ja energia kõrgemaloleva ülemuse käsutuses.	Nagu saaks tema aega ja energiat kasutada lepingulisel alusel, kus mõlemal osapoolel on oma õigused ja kohustused.	Nagu kaastöölist, kes pühendab oma oskused ja võimed ühisele üritusele.	Nagu huvitavat ja väärtuslikku isiksust kui niisugust.

6. Inimesi kontrollib ja mõjutab	Personaalne majanduslik ja poliitiline võim (ergutused, karistused).	Impersonaalne majanduslik ja poliitiline võim, protseduurid ja tegevuse standardid.	Kommunikatsioon, ametilaste nõuete selgitamine, pühendumine seatud eesmärkidele.	Sisemine huvi ja töörõõm, hool kaastöötajatest.
7. Üks isik võib kontrollida teise tegevust	Kui tal on suurem ametivõim.	Kui tema roll näeb ette vastutust teiste töötajate ohjamise eest.	Kui ta on antud tööülesannete osas teistel kompetentsem.	Kui see teine arvab, et antavad juhised aitavad kaasa tema ametialasele arengule.
8. Tööülesannete jaotamise alus	Ülemuse isiklik äranägemine.	Funktsioonide ja vastutuse ametlik jaotus organisatsioonis.	Antud tööülesannete ressursi- ja teadmismahukus.	Organisatsiooni liikmete isiklikud soovid õppida ja areneda.
9. Töötamise motiiv	Lootus hüvitusele, hirm karistuse ees, lojaalsus kõrgemale võimule.	Lepingulised kohustused ja nende mittetäitmisega kaasnevad sanktsioonid, lojaalsus organisatsiooni kui terviku suhtes.	Rahulolu hästi tehtud tööst, pühendumine tööle või seatud sihtidele.	Rõõm tegevusest endast, kaastöötajate vajaduste ja väärtuste arvestamine
10. Omavaheline koostöö	Toimub siis, kui kõrgemalt poolt nõutakse või siis kui asjaosalised usuvad, et see on neile isiklikult kasulik.	Kui kehtiv kord näeb ette tegevuse koordineerimist.	Kui tööülesande täitmine nõuab ühist jõupingutust.	Kui koostöö pakub rahuldust, motiveerib või nõuab võimete proovilepanekut.
11. Omavaheline konkurents	Vajalik, et kindlustada isiklikku mõjuvõimu ja hankida soodustusi.	Vajalik, et jõuda kõrgemale ametipositsioonile.	Vajalik, et igaüks annaks endast parima seatud ülesande täitmisel.	Vajalik, et tõmmata endale ja oma vajadustele rohkem tähelepanu.
12. Konflikt	Allutatakse kontrollile kõrgema ülemuse poolt, sageli ka soodustatakse, et omaenese võimu tugevdada.	Surutakse alla viitega reeglitele, protseduuridele ja vastutusvaldkondadele.	Lahendatakse kõnkaluste tööküsimuste, tööülesande tähtsuse ja väärtuse põhjaliku läbiarutamise teel.	Lahendatakse kõnkaluste vajaduste ja väärtuste avameelse ja põhjaliku läbiarutamise teel.

13. Otsustamine	Otsustab see, kellel on kõrgem ametivõim.	Otsustab see, kes ametijuhendi kohaselt vastutab antud valdkonna eest.	Otsustab see, kes antud probleemi osas on kõige suurem spetsialist.	Otsustab see, kes on tulemusest kõige enam isiklikult huvitatud.
14. Kontroll ja kommunikatsioon	Korraldused tulevad püramiidi tipust allapoole, nii et igalhel, kes on kõrgemal ametiasemel, on ametivõim igatüpe üle, kes on madalamal ametiasemel. Info liigub käsitliini pidi ülespoole.	Juhinöörid liiguvad funktsionaalseid, ülal tipus ühinevaid püramiide pidi allapoole ja info -- ülespoole. Ametivõim ja vastutusvaldkonnad on püramiidi omaenese püramiidi etendatava rolliga. Horisontaalne infovahetus on pärsitud.	Info tööga seotud nõuete ja probleemide kohta liigub ülesande täitmise keskmest ülespoole ja väljapoole, nii et need, kes vabehetult sellega seotud, määratlevad ressursid ja kaasabi, mida ülejäänud organisatsioonilt oodatakse. Koordinaatsioon ja ressursidega kindlustatuse tase määratakse selle info alusel, mida annavad kõik erinevate ülesannete täitmisega seotud keskused. Kogu struktuur nihkub sõltuvalt ülesannetest ja sellest, kes ja kus neid parasjagu täidab.	Info ja vastastikune mõju voolab isikult isikule, tuginedes suhetele inimeste vahel, kes kõik on ühiste väärtuste alusel vabatahtlikult ühinenud selleks, et õppida, töötada, üksksteist toetada, tunda rõõmu. Koordinaatsioon võib määratleda, millisel tasemel panust on vaja, et organisatsiooni säilitada. Ülesanded jagunevad vastastikusel nõusolekal ja kokkuleppel.
15. Suhtumine keskkonda	Keskond on dzhangel, kus igaüks võitleb igaühe vastu, ja need, kes teisi ei ahista, saavad ise ahistatud.	Keskond on korraldatud ja mõistuspärane süsteem, milles omavaheline konkurents on piiratud seadusega ning konfliktide saab lahendada läbiraakimiste ja kompromisside teel.	Keskond on kogum ebatäiuslike süsteeme ja vorme, mida organisatsioon oma pingutuste ja saavutuste abil peab ümber kujundama.	Keskonnas peituvad nii potentsiaalsed ohud kui ka võimalik toetus. Organisatsioonil tuleb keskkonda manipuleerida, sellest mahlad välja pressida, hambad välja kiskuda ning kasutada seda kui töö- ja mänguruumi organisatsiooni liikmete rõõmuks ja kasvuks.

6.3. Võimu definitsioonid

'A-l on võimu B üle sel määral, mil määral ta suudab panna B tegema midagi niisugust, mida B muidu ei teeks' (*Robert Dahl, 1957*)

'Võim on inimlik saavutamis- või tõkestamisjõud, mida kasutatakse kas individuaalselt või kollektiivselt ning teiste inimeste ja organisatsioonide suhtes konstruktiivsel või destruktiivsel viisil' (*James R. Lucas, 1998*)

6.4. Võimu kasutamine organisatsioonis: võim ja otsustamine

James R. Lucas

Indiviidid kasutavad võimu organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks või siis nende saavutamise takistamiseks mitmel erineval viisil:

- otsuseid tehes
- otsustamisõigust delegeerides
- otsustamist edasi lükates
- tehtud otsuseid toetades
- veto-õigust kasutades
- varasemaid otsuseid tühistades

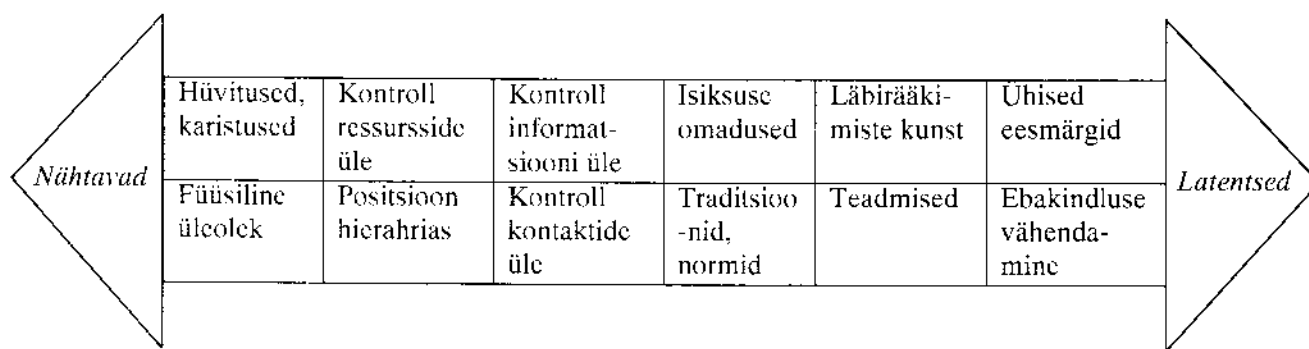
6.5. Võimu allikad I

John R. Shermerhorn

1. Positsiooniga seotud võim, mis tuleneb asjadest, mida juhil on teistele pakkuda:
 - *Hüvitus*: "Kui Sa teed, mis ma ütlen, siis ma annan Sulle midagi!"
 - *Ähvardus*: "Kui Sa ei tee, mis ma ütlen, siis saad Sa karistada!"
 - *Legitiimsus*: "Kuna mina olen boss, siis Sina teed, mis mina ütlen!"
2. Isiksusega seotud võim, mis tuleneb sellest, milliseid teisi juhti näevad:
 - *Kvalifikatsioon*: "Sa teed, mis ma ütlen, kuna mina ju tunnen seda asja!"
 - *Karisma*: "Sa teed, mis ma ütlen, kuna Sa ju tahad minuga hästi läbi saada!"

6.6. Võimu allikad II

Neil Glass



6.7 Võimu omandamise ja kasutamise taktikad

Neil Glass

Loo sidemeid	Levita kuuldusi	Mängi inimeste hirmudel	Taotle teenimatuid soodustusi	Löö rivaalile nuga selga
	Lõbusta mõjukaid isikuid	Saboteeri	Poe võimukandjale füüsiliselt lähedale	
Varja informatsiooni	Rüüta end kellegi sappa	Paita võimulolijate egot	Liialda	Vihja ebakompetentsusele
	Ohku enesekindlust	Varasta ideid	Astu teenekamatest üle	
Ignoreeri võimust ilmajäetuid	Ole võimukandjate meele järgi	Ütle seda, mida sinult oodatakse	Tee end asendamatuks	Kummarda sügavalt

6.8. Isikliku võimu arendamise ja kasutamise teed

Mary Jo Hatch

Võimu arendamine:

Loo teistes sõltuvustunnet:

- tegutse kõrge määratusega valdkondades
- paista silma tegutsemisega otsustavates lõikudes
- arenda asendamatuks oskusi

Võitle määratusega teiste eest:

- aita seda vältida
- aita seda ette näha
- aita seda ületada

Arenda isiklikke sidemeid

Arenda ja tõsta pidevalt esile oma professionaalsust

Võimu kasutamine:

Kontrolli teiste infovoogusid

Kontrolli päevakorda:

- küsimuste formuleerimine
- küsimuste järjekord
- küsimuste väljajätmine

Kontrolli otsustamise kriteeriume:

- lühiajalised või perspektiivsed kaalutlused
- saadav tulu või võetav risk
- eelista oma isiklikke oskusi ja panust esiletõstvaid

Otsi liitlasi ja loo koalitsioone

- väljaspool oma organisatsiooni (sidemed tarnijate ja tarbijatega vms)
- organisatsiooni sees
 - eduta lojaalseid alluvaid
 - nimeta komisjone
 - lase end määrata olulistesse tööorganitesse

Too sisse väliseksperte ja nõustajaid oma positsioone tugevdama

6.9. Võimu 48 seadust

Robert Greene ja Joost Elffers

1. Ära kunagi varjuta oma ülemust.

Lase kõrgemalseisjatel end alati tunda ülemuslikult ja mõnusalt. Ära mine liiga kaugele oma soovis neile meele järgi olla ja neile muljet avaldada, oma võimete demonstreerimisega võid sa neis esile kutsuda hoopis hirmu ja ebakindlust. Lase oma ülemustel näida täiuslikumatena kui nad on ja sa jõuad võimupüramiidi kõrgustesse.

2. Ära kunagi usalda liigselt oma sõpru ja õpi kasutama oma vaenlasi

Ole oma sõpradega ettevaatlik, nad reedavad sind kõige kiiremini, kuna neis on kerge äratada kadedust. Pealegi muutuvad nad hellitatult pirtsakaks ja hakkavad sind kamandama. Parema palka mõni endine vaenlane – ta on palju lojaalsem kui sõber, sest erinevalt sõbrast peab ta seda pidevalt tõestama. Tegelikult tulebki sõpru rohkem karta kui vaenlasi. Kui sul vaenlasi ei ole, siis hangi endale mõned.

3. Varja oma tegelikke kavatsusi

Pea teisi teadmatutes ja tekita neis ebakindlust, kuna sa liial ei avalda oma tegevuse eesmärke. Kui neil ei ole vähimatki vihjet, mida sa püüad saavutada, ei saa nad ka kavandada omapoolseid vastuabinõusid. Lase neil olla valejälgedel võimalikult kaua, määsi nad tihedasse suitsukattesse, ja kui nad ükskord sinu kavatsusi taipavad, on juba liiga hilja.

4. Ütle alati vähem kui vaja

Kui sa püüad inimestele sõnadega muljet avaldada, siis mida enam sa ütled, seda tavalisem sa tundud, ja sellevõrra kontrollid sa olukorda vähem. Isegi kui sa ütled midagi banaalset, näib see originaalsena, kui sa teed seda hämaralt, otsi lahti jättes, nagu sfinks. Võimukad inimesed

avaldavad muljet ja tekitavad aukartust öeldes vähem. Mida rohkem sa ütled, seda tõenäolisemalt ütled sa mõne rumaluse.

5. Nii palju sõltub reputatsioonist – valva seda elu eest

Reputatsioon on võimu nurgakivi. Juba ainuüksi reputatsiooni abil võid sa aukartust äratada ja võita; kui see aga korra käest libiseb, muutud sa haavatavaks ning sind hakatakse ründama igast küljest. Muuda oma reputatsioon läbitungimatuks. Ole alati valvel võimalike rünnakute suhtes ja anna vastulöökk veel enne kui need on alanud. Vahepeal õpi oma vaenlasi hävitama nende reputatsiooni sisse augukesi uuristades. Siis aga astu ise kõrvale ja lase avalikul arvamusel nad oksa tõmmata.

6. Ärata iga hinna eest tähelepanu

Iga asja üle otsustatakse tema väärtuse järgi; mida pole näha, see ei maksa midagi. Ära lase endal kaduda massi hulka või vajuda unustusse. Tõuse esile. Ole silmatorkav – iga hinna eest. Muuda end magnetiks, mis tõmbab tähelepanu, näides suurem, värvikam, salapärasem kui sind ümbritsev mõõdukas ja tagasihoidlik mass.

7. Lase teistel enda eest töötada, kuid kanna teenitud punktid alati oma arvele

Kasuta teiste inimeste tarkust, teadmisi ja häid jalgu omaenese asja edendamiseks. Taoline toetus mitte ainult säästab sinu väärtuslikku aega ja energiat, see annab sulle ka efektiivsuse ja kiiruse jumaliku aura. Lõppude lõpuks unustatakse kõik abimehed, sind aga peetakse meeles. Ära kunagi tee ise seda, mida teised võivad teha sinu eest.

8. Lase teistel tulla enda juurde – vajadusel kasuta sõõta

Kui sa sunnid teist isikut midagi tegema, siis oled sina olukorra peremees. Alati on parem lasta oponentil sinu juurde tulla, nii et ta oma plaanid peab kõrvale heitma. Meelita teda muinasjutuliste kasudega – ja siis ründa. Trumbid on sinu käes.

9. Võida tegude, mitte argumentidega

Iga hetkeline triumf, mille sa oled oma arvates saavutanud vaieldes ja argumentidele tuginedes, on tegelikult Pyrrhose võit; rahulolematuse ja pahatahtlikkuse, mida sa sellega tekitasid, on tugevam ja kestab kauem kui ükskõik milline ajutine muutus inimeste arvamustes. Märksa võimukam on sundida teisi endaga nõustuma oma tegude kaudu, ise sõnakestki lausumata. Demonstreeri, ära seleta.

10. Nakkus – väldi õnnetuid ja hädavareseid

Sa võid surra kellegi teise hädadesse – emotsionaalne seisund hakkab külge kui haigus. Sulle võib küll tunduda, et sa aidad uppujat, kuid tegelikult kiirendada sa vaid iseenda lõppu. Õnnetud tõmbavad õnnetuse vahel ise endale kaela, nad tõmbavad selle kaela sullegi. Löö kampa hoopis õnnelike ja edukatega.

11. Õpi hoidma inimesi endast sõltuvuses

Et säilitada oma sõltumatust, pead sa alati olema vajalik ja nõutud. Mida rohkem sinule toetutakse, seda suurem on su vabadus. Kui inimeste õnn ja jõukus sõltuvad sinust, pole sul midagi karta. Ära kunagi õpeta neid nii palju, et nad ilma sinuta hakkama saaksid.

12. Kasuta valikuliselt ausust ja lahkust, et teha oma ohvrid relvituks

Üks aus ja siiras tegu teeb katet tosinale ebaausale. Südamest tulev aus ja suuremeelne žest uinutab ka kõige umbusklikumate inimeste valvsuse. Kui sinu valikuline ausus avab nende kaitstes läbipääsu, saad sa neid oma tahtmist mööda lollitada ja manipuleerida. Õigesti ajastatud kingitus – Trooja hobune – täidab sama eesmärgi.

13. Küsides abi, apelleeri inimeste huvidele, mitte nende kaastundele või tänulikkusele

Kui tekib vajadus pöörduda mõne liitlase poole abi saamiseks, ära hakka talle ilmaaegu meenutama omaenda varasemat abivalmidust ja muid heategusid. Ta leiab ikka võimaluse sulle mitte vastu tulla. Selle asemel leia midagi oma palves või teie omavahelise liidus, millest talle kasu on ning rõhuta seda mõõdutundetult. Kui ta näeb, et võib isiklikku kasu saada, reageerib ta entusiastlikult.

14. Ole nagu sõber, tegutse kui spioon

On eluliselt tähtis oma rivaali tunda. Kasuta spioone, kes koguksid väärtuslikku informatsiooni ja aitaksid sul olla alati sammu võrra ees. Veelgi parem: mängi ise spiooni. Viisaka läbikäimise ja kohtumiste käigus õpi sondeerima pinda. Esita kaudseid küsimusi, et inimesed paljastaksid oma nõrkusi ja kavatsusi. Ei ole sellist olukorda, mis ei pakuks võimalusi oskuslikuks luuramiseks.

15. Purusta oma vaenlane lõplikult

Kõik suured juhid alates Moosesest on teadnud, et kardetud vaenlane tuleb täielikult purustada. (Teinekord on neil tulnud seda õppida valusate kogemuste kaudu.) Kui tuha alla jääb ükski süsi, ükskõik kui nõrgalt ta hõõguks, lööb tuli kord jällegi lõkkele. Peatudes pooltel teel võib kaotada rohkem kui totaalse hävitamise korral: vaenlane toibub ja hakkab revanši taotlema. Purusta ta, ja mitte ainult tema keha, vaid ka hing.

16. Kasuta äraolekut, et suurendada lugupidamist ja austust

Kui liiga palju kaupa on käibel, lähuvad hinnad alla: mida rohkem sind nähakse ja kuuldakse, seda tavapärasem sa oled. Kui sa oled grupis juba staatuse saavutanud, paneb ajutine tagasitõmbumine neid sinust rohkem rääkima, isegi rohkem sind imetlema. Õpi, millal on õige aeg lahkuda. Loo väärtust vajakajäämise teel.

17. Hoi teisi mõõduka terrori all: kultiveeri ettearvamatuset õhkkonda

Inimesed on harjumuslikud olendid, kellel on lõputu vajadus näha teiste inimeste tegudes midagi tuttavlikku. Sinu etteaimatus tekitab neis kindlustunde, et olukord on kontrolli all. Löö vaenlast tema oma relvaga: ole teadlikult ettearvatu. Käitumine, millel näikse puuduvat igasugune järjepidevus või loogika, hoiab neid ebakindluses ning nad kurnavad end jätkuvate püüetega seletada sinu käike. Oma äärmuslikul kujul võib see strateegia tekitada inimestes hirmu ja hoida neid terrori all.

18. Ära ehita kindlusi, et ennast kaitsta – isoleeritus on ohtlik

Maailm on ohtlik ja kõik kohad on täis vaenlasi – igaüks peab ennast kaitsma. Kindlus tundub olevat kõige ohutum. Kuid isoleeritus toob kaasa suurema ohu kui see, mille eest ta sind kaitseb: ta lõikab sind ära väärtuslikust informatsioonist, muudab sind kergesti märgatavaks ja hõlpsaks märklauaks. Paremini liikuda inimeste hulgas, leida liitlasi, lahustuda massides. Rahvahulk on heaks kilbiks vaenlaste vastu.

19. Tea, kellega sul tegemist on – ära tee liiga valele isikule

Maaailmas palju igasuguseid inimesi ja ei maksa arvata, et nad kõik reageerivad sinu strateegiatele ühtviisi. Mõnda inimest tõmbad alt või trumpad üle ja ta pühendab oma järelejäanud elupäevad sellele, et sulle kätte maksta. Nad on kui hundid lambanahas. Vali hoolega oma ohvreid ja vastaseid – ja ära kunagi solva või peta vale isikut.

20. Ära ole kellegi poolt

Ainult rumal kiirustab alati seisukohta võtma. Ära ole kellegi ega millegi poolt peale iseenda. Säilitades iseseisvuse, saad sa teiste üle valitseda – neid üksteise vastu välja mängides, pannes neid endale järel käima.

21. Mängi lihtsameelset, et püüda lihtsameelseid – näi rumalam kui su sihtmärk

Keegi ei taha tunda end teisest rumalamana. Trikk on selles, et panna oma ohvrid tundma end targana, ja mitte lihtsalt targana, vaid sinust targemana. Kord selles veendununa, ei kahtlusta nad iialgi, et sul võivad olla mingid tagamõtted.

22. Kasuta alistumistaktikat: muuda oma nõrkus jõuks

Kui sa oled nõrgem, ära kunagi võitle au pärast, vali pigem allaandmine. Alistumine annab sulle aega toibuda, võitjat kiusata ja ärritada, aega oodata, kuni tema jõud nõrgeneb. Ära paku talle seda rahuldust sinuga võidelda ja võita – anna enne alla. Keerates ette ka teise põse, ajad sa ta marru ja viid segadusse. Tee allaandmisest võimu tööriist.

23. Keskenda oma jõud

Säilita oma jõud ja energia, keskendades need kõige tugevamasse punkti. Sa saavutad enamat, leides ühe rikkaliku maardla ja kaevandades seda sügavalt kui lenneldes ühe kesise leiukoha juurest teise juurde – sügavus võib laiuks alati. Kui sa otsid võimu allikaid, mis sind ülespoole viiksid, leia üks võtmeisik, patroon, rammus lehm, kes annaks sulle piima veel pikka aega edaspidigi.

24. Mängi täiuslikku õukondlast

Täiuslik õukondlane on edukas maailmas, kus kõik pöörleb võimu ja poliitilise osavuse ümber. Ta on omandanud kaudse tegutsemise kunsti; ta ütleb meelitusi, on alandlik kõrgemalseisjate ees ning teostab oma võimu kõrvalteid kasutades ja väga elegantselt. Õpi kasutama õukondlikke mängureegleid ja sinu tõus õukonnas viib sind lõpututesse kõrgustesse.

25. Loo ennast taas

Ära lepi nende rollidega, mis ühiskond sulle peale surub. Loo ennast taas, sepi endale uue identiteedi, sellise, mis köidab tähelepanu ja ei muutu seltskonnale kunagi tüütuks. Ole ise oma imidži peremees, selle asemel, et lasta teistel seda sinu eest määratleda. Lisa dramatismi oma avalikele žestidele ja sammudele – ja sinu võim kasvab ning sinu tegelaskuju näib suuremana kui elu ise.

26. Hoia oma käed puhtad

Sa pead näima armastusväärset ja efektiivset etaloonina: sinu käed ei ole iial määratud vigade ja vääritute tegudega. Säilita sellist pisemategi plekkideta väljanägemist, kasutades teisi inimesi patuoinate ja käsilastena ning maskeerimaks oma osalust.

27. Mängi inimeste tarbel millessegi uskuda ja kedagi kummardada

Inimestel on valdav kirm millessegi uskuda. Saa selle kire fookuseks, pakkudes neile põhjust, uut usku, mida järgida. Olgu su sõnad hämarad, kuid paljutootavad; rõhuta entusiasmi, mitte ratsionaalsust ja selget mõtlemist. Lase uutel jüngritel täita rituaale, käse neil tuua sulle ohvreid. Kui pole organiseeritud usku ja valdavaid motive, annab sinu uus uskumustesüsteem sulle kirjeldamatu võimu.

28. Tegutse julgelt

Kui sa pole lõpptulemuses kindel, siis parem ära üritagi. Sinu kahtlused ja kõhklused pärsivad sinu sooritust. Arglikkus on ohtlik, parem on asuda tegutsema julgelt ja enesekindlalt. Kõik vead, mida sa teed oma suurest jultumusest, on veel suurema jultumuse läbi kergesti parandatavad. Julget imetlevad kõik; arglikku ei austa keegi.

29. Plaani kogu tee kuni lõpuni välja

Lõpptulemus on kõik. Plaani kogu tee, mis selleni viib, võta arvesse kõik võimalikud tagajärjed, tõkked, saatusepöörded, mis võivad sinu kõva töö tühjaks teha ning jätta au ja kuulsuse teistele.

Kõike lõpuni ette plaanides pole sa asjaolude meelevallas ja tead, millal peatuda. Juhi õrnalt saatuse kätt ja aita tal kaugele ette mõeldes oma tulevikku määrata.

30. Lase välja paista, et saavutad kõike ilma erilise pingutuseta

Sinu teod peavad tunduma loomulike ja kergelt tehtutena. Kogu raske töö ja harjutamine, mida nad nõuavad, samuti kavalad trikid, peavad olema varjatud. Kui sa tegutsed, tegutse ilma ponnistusega, jäta mulje, et oled võimeline veel palju enamaks. Väldi kiusatust paljastada, kui palju sa töötad – see äratas ainult küsimusi. Ära õpeta oma trikke kellelegi või neid kasutatakse sinu enese vastu.

31. Hoia kontrolli all kõik võimalikud valikud: pane teised mängima nende kaartidega, mis sina neile jagad

Kõige paremad pettused on need, mis annavad teisele näiliselt võimaluse valida: sinu ohvrid arvavad, et kontrollivad olukorda, kuid tegelikult on nad sinu mängukannid. Paku inimestele alternatiive, mis pööravad sinu kasuks, ükskõik millise nad valivad. Sunni neid valima väiksemat kahest halvast, mis mõlemad teenivad sinu eesmärke. Riputa nad dilemma sarvede otsa: nad torgatakse läbi, ükskõik kuhu nad keeravad.

32. Mängi inimeste fantaasiatel

Tihti peale välditakse tõde, kuna see on inetu ja ebameeldiv. Ära kunagi apelleeri tõe ja tegelikkusele enne, kui sa pole valmis vihasööstudeks, mida illusioonide purunemine kaasa toob. Elu on nii karm ja kurnav, et need, kes toodavad romantikat või genereerivad kujutluspile, on kui oasid kõrbes: kõiki kisub sinnapoole. Masside fantaasiasse tungimises peitub suur jõud.

33. Leia üles igaühe pöidlakruvi

Igaühel on mõni nõrkus, teatav pragu tema kindlusemüüris. See nõrkus on tavaliselt mingi turvalisust ohustav, kontrollimatu emotsioon või iha; see võib ka olla mõni väike salajane lõbu. Nii või teisiti, kui see kord on üles leitud, saab sellest pöidlakruvi, mida sa saad oma huvides keerata.

34. Ole omal viisil kuninglik: käitu nagu kuningas, et sind kuningana koheldaks

See, kuidas sa ennast üleval pead, määrab väga tihti selle, kuidas sind koheldakse: vulgaarse või labase oleku korral lakkab lõpuks lugupidamine sinu vastu. Kuningas aga austab iseennast ja tekitab samu tundeid ka teistes inimestes. Käitudes kuningliku enesekindlusega ja oma jõudu tunnetades, jätad sa mulje, et oled juba saatusest määratud kandma krooni.

35. Omanda ajastamiskunst

Ära kunagi näita välja, et kiirustad – kiirustamine reedab, et sa ei suuda kontrollida ei iscennast ega oma aega. Näi alati kannatlik, sa justkui teaksid, et kõik asjad jõuavad aja jooksul ise sinuni. Hakka õige hetke detektiiviks; nuhi välja aja vaim, trendid, mis viivad sind võimule. Õpi jääma tahaplaanile, kui aeg pole veel küps, ja lööma metsiku jõuga niipea, kui see küpseks saab.

36. Suhtu üleolevalt asjadesse, mida sa kätte ei saa: ignoreerimine on neile parimaks kättemaksuks
Teadvustades pisiprobleeme, muudad sa nad seeläbi olemasolevateks ja tegelikeks. Mida enam tähelepanu pöörad sa vaenlasele, seda tugevamaks ta muutub; väike viga muutub sageli hullemaks ja silmatorkavamaks, kui sa püüad seda parandama hakata. Teinekord on kõige targem jätta asi sinnapaika. Kui sa mõnda asja tahad, aga ei saa, siis ilmuta selle suhtes põlgust. Mida vähem huvi sa välja näitad, seda rohkem tundud sa asjast üle olevat.

37. Korralda köitvaid vaatemänge

Löövad kujundid ja suured sümboolsed žestid loovad võimu ümber tõelise aupaiste – neile reageerib igaüks. Lavasta siis vaatemänge nende jaoks, kes sind ümbritsevad, nii et neid täitev lummas kujundlikkus ja sädelev sümboolika ülendaksid sinu kohalviibimist. Nähtust pimestatuna ei märka neist keegi, mis asja sa tegelikult ajad.

38. *Mõttele mis tahad, aga käitu nagu teised*

Kui sa teed suure numbri sellest, et oled oma ajastuga pahuksis ning eputad oma ebakonventsionaalsete ideede ja mitteortodokssete meetoditega, siis mõtlevad inimesed, et sa tahad lihtsalt silma paista ja et sa vaatad nende peale ülalt alla. Nad leiavad võimaluse sind tekitatud alaväärsustunde eest karistada. Kaugelt ohutum on omandada ja edendada tavapärase lähenemisviisi. Jaga oma originaalsust ainult tolerantsete sõpradega ja nendega, kes tööpoolest oskavad sinu unikaalsust hinnata.

39. *Sega vett, et püüda kala*

Viha ja tunded on strateegiliselt ebaproduktiivsed ja vastunäidustatud. Sa pead alati jääma rahulikuks ja objektiivseks. Kuid kui sa suudad vihale ajada oma vaenlasi, ise rahulikuks jäädes, siis saad sa kindla eelise. Vii oma vaenlased tasakaalust välja: leia lõhe nende edevuses, mille kaudu neid ärritada ja hirmutada, ning sina oled see, kes mängib esimest viiulit.

40. *Põlga tasuta lõunaid*

Mida pakutakse tasuta, on ohtlik – selle taga on kas mõni trikk või varjatud kohustused. Asi, millel on väärtus, on väärt ka seda, et selle eest maksta. Ise enda eest makstes säästad sa end tänulikkusest, süütundest ja pettasaamisest. Sageli on targem maksta täishind – ei ole allahinnatud tipptooteid. Ole heldekäeline oma rahaga ja hoi a see ringluses, sest suurejoonelisus on võimu märk ja tõmbab võimu ligi.

41. *Ära astu suure mehe saabastesse*

See, mis algul toimub, näib alati parema ja originaalsemana kui see, mis tuleb tagantjärele. Kui oled mõne suurmehe mantlipärija või on sul kuulsad vanemad, siis selleks, et neid varju jätta, peavad sinu saavutused olema nende omadest kaks korda suuremad. Ära jää ekslema nende varjus ega takerdu minevikku, mida sa ise pole loonud: tee endale ise nime ja määratle oma identiteet muutes kurssi. Löö uppi kõikvõimsa isa kuju, ära hooli tema pärandist ja lisa oma võimu, särades omal viisil.

42. *Ründa karjust ja lambad jooksevad laiali*

Tihti tekitab probleeme mõni konkreetne tugev isiksus – ässitaja, ennasttäis vesivõsu, kes mürgitab õhkkonda. Kui sa annad niisugustele inimestele ruumi tegutseda, satuvad teised nende mõju alla. Ära oota, kuni nende tekitatud probleemid sul üle pea kasvavad, ära püüa nendega läbi rääkida – nad on parandamatud ja äraostmatud. Neutraliseeri nende mõju neid kas isoleerides või välja saates. Suuna oma lõök murede allikale ja lambukesed jooksevad ise laiali.

43. *Tegele inimsüdamete ja –meeltega*

lgasugune sund tekitab vastureaktsiooni, mis lõppude lõpuks pöördub sinu vastu. Sa pead teisi võrgutama nii, et nad hakkaksid ise tahtma liikuda sulle vajalikus suunas. Kelle sa oled oma poole võitnud, on sulle edaspidi kuulekaks etturiks. Ja mooduseks, kuidas neid võluda ja võrgutada, on tegelda nende individuaalse psühholoogia ja isiklike nõrkustega. Nõrgenda vastupanu, rõhudes nende emotsioonidele, mängides sellega, mis on neile kallid ja mida nad kardavad. Ära hooli inimsüdametest ja –meeltest ning nende viha tõuseb sinu vastu.

44. *Muuda nad relvituks ja vii endast välja peegli efekti abil*

Peegel peegeldab tegelikkust, kuid see on ka suurepärane vahend häämamiseks: kui sa peegeldad oma vaenlasi, teed täpselt järele, mida nemad ees teevad, siis ei suuda nad sinu strateegiat ära arvata. Peegli efekt muudab nad naeruväärseks ja alandab neid, paneb nad ülereageerima. Kui sa hoiad peeglit nende psüühika ees, võrgutad sa neid illusiooniga nagu jagaksid sa nende väärtusi; kui sa hoiad peeglit nende tegude ees, annad sa neile õppetunni. Vähesed suudavad vastu panna jõule, mida annab peegli efekt.

45. Jutlusta muutuste vajadust, kuid ära kunagi reformi liiga palju korraga

Abstraktselt võttes saab igaüks aru muutuste vajalikkusest, kuid igapäevases elus on inimesed harjumuslikud olendid. Liiga palju innovaatikat traumeerib neid ja viib vastuhakuni. Kui sa oled võimupositsioonil uustulnuk, või oled keegi väljastpoolt, kes chitab endale võimubaasi, siis tee nägu, nagu respektteeriksid sa asjade ajamist vanaviisi. Kui muutus on tarvilik, lase sel paista vana ja harjumuspärase õrna parandamisena.

46. Ära iial jätta liiga täiuslikku muljet

Näida teistest paremana on alati ohtlik, kuid kõige ohtlikum on jätta mulje, et sul pole üldse mingeid vigu või nõrkusi. Kadedus sünnitab vaikset vihkamist. Mõistlik on vahel ilmutada puudusi ja võtta omaks süütuid pahesid, et kadedust kõrvale juhtida ning näida inimlikuma ja kättesaadavamana. Ainult jumalad ja surnud võivad karistamatult jätta täiusliku mulje.

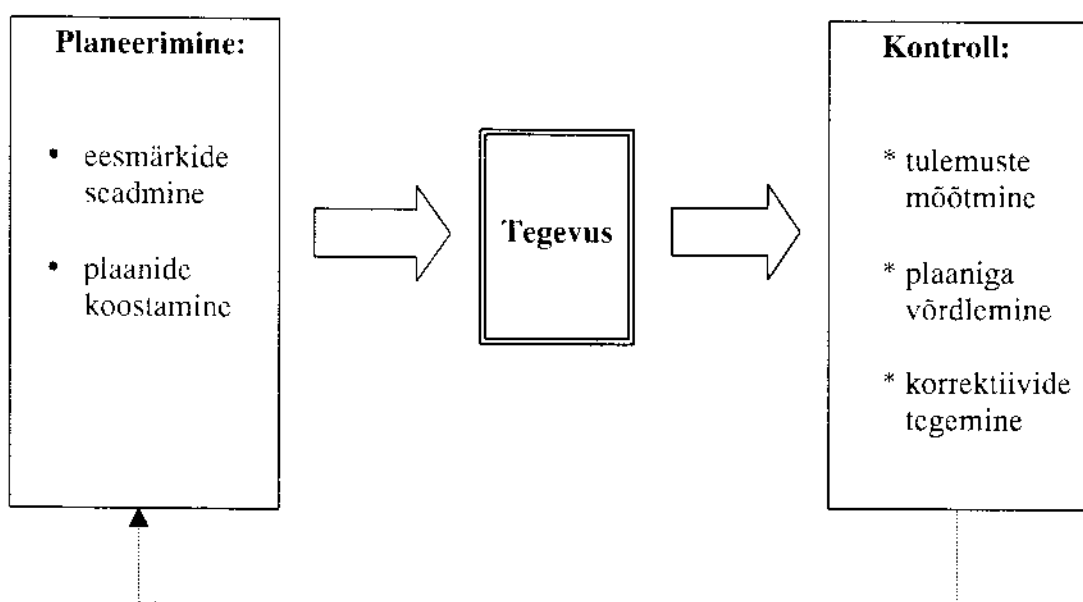
47. Ära märgist mööda kihuta; tea, millal võites peatuda

Võiduhetk kätkeb endas sageli ka suurimat ohtu. Võiduõhinas võib suurelisus ja liigne enesekindlus ohutada sind tungima kaugemale sellest sihist, mille sa algselt olid seadnud, ja kui sa liiga kaugele lähed, tekitab sa endale rohkem vaenlasi kui sa siiani oled võitnud. Ära lase edusammudel endale pähe tõusta. Strateegiat ja hoolikat planeerimist ei asenda miski. Sea endale eesmärk, ja kui oled selle saavutanud, peatu.

48. Võta omaks vormitus

Võttes kuju, omades nähtavat plaani, avad sa end rünnakutele. Selle asemel, et võtta kindel vorm, mille järele su vaenlane võiks haarata, jää kohanevaks ja liikuvaks. Võta omaks tõsiasi, et miski pole kindel ja ükski seadus jääv. Parim viis end kaitsta on olla voolav ja vormitu kui vesi; ära kunagi tee panust stabiilsusele või kestva korrale. Kõik muutub.

6.10. Planeerimis- ja kontrollfunktsiooni seos



6.11. Kontrolli liigid

John R. Schermerhorn

Eelkontroll:

Mida tuleb teha, enne kui alustame?

- õige suund
- vajalik ressurss
- potentsiaalsed probleemid
- võimalikud lahendid

Kindlustab, et
tehakse õiged asju

Jooksev kontroll:

Mida saame teha paremini, enne kui lõpetame?

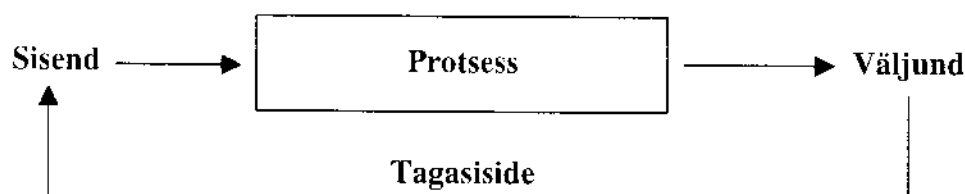
- detailsed instruksioonid
- otsene järelevalve
- vahetu sekkumine

Kindlustab, et
asju tehakse õigesti

Järelkontroll:

Nüüd, kui valmis saime, kui hästi me toime tulime?

- annab tagasisidet, et edaspidi paremini plaanida
- annab saavutustele dokumenteeritud vormi



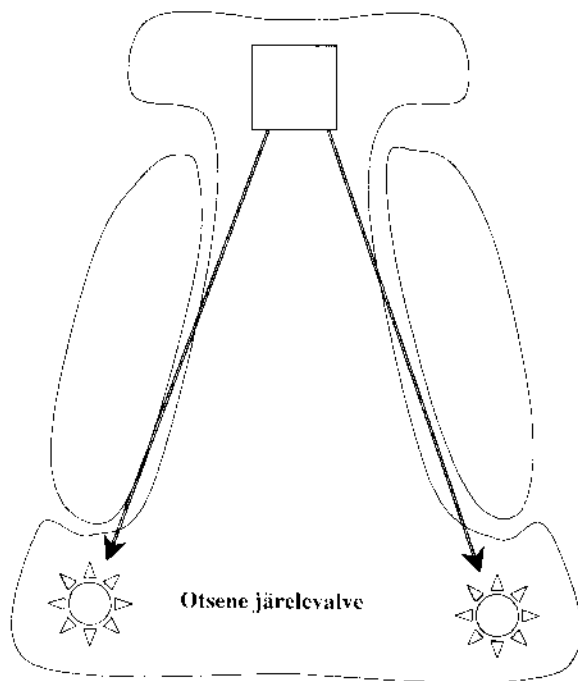
6.12. Kontrollisüsteemid

John R. Schermerhorn

- *administratiivne kontroll* - igapäevased juhtimistoimingud
- *strateegia ja eesmärkide kaudu* – planeerimine, mis määratleb õiged lõpptulemused; tegevuse eesmärgid ja esitatavad nõuded on selged ja arusaadavad
- *organisatsiooni poliitika ja protseduuride kaudu* – sedamööda, kuidas poliitika ja protseduurid reguleerivad organisatsiooni liikmete käitumist, nende tegevus ühtlustub, unifitseerub; liikmed õpivad eelmisest kogemusest, kannavad selle üle edaspidisesse
- *personali valiku ja koolituse kaudu* – värvatakse võimekaid töötajaid, neile antakse vajalik väljaõpe ja koolitus; mida paremini oskused ja nõuded omavahel sobivad, seda vähem on vaja välist kontrolli, seda suurem on enesekontrolli rakendamise võimalus
- *töötulemuste hindamise, atesteerimise kaudu* – hinnatakse indiviidi töötulemusi, selgitatakse täiendav koolitusvajadus, edutamispotentsiaal, ümberpaigutamise otstarbekus
- *töökohtade planeerimise ja organisatsiooni struktuuri kaudu* – inimesed töötavad töökohal, mis on moodustatud toimingutest, millega nad kõige paremini toime tulevad; organisatsiooni struktuur tagab otstarbeka tööjaotuse ja hea koordineerituse
- *töönormide kehtestamise kaudu* – fikseeritakse nõutava töö maht; töönorm on pingutav ja motiveeriv
- *organisatsioonikultuuri kaudu* – ühised väärtused; organisatsiooni liikmed tugevdavad vastastikku oma veendumusi ja uskumusi; kultuur toetab individuaalset pingutust

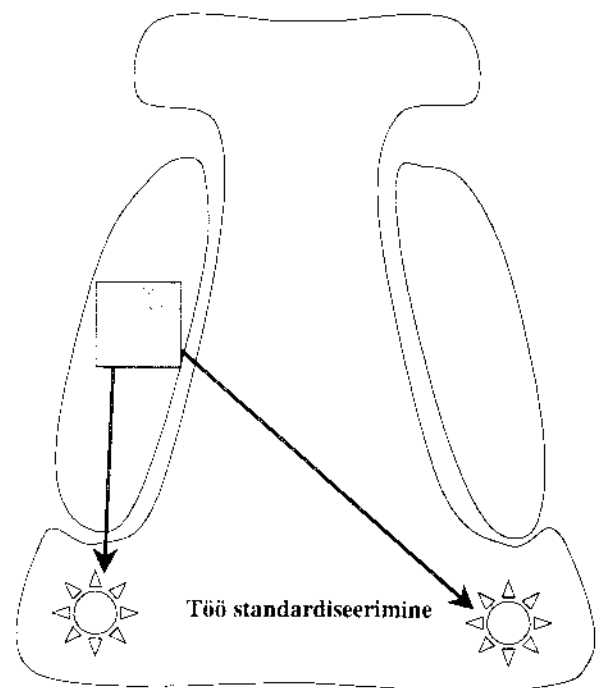
6.13. Koordineerimise ja kontrolli mehhanismid I

Henry Mintzberg



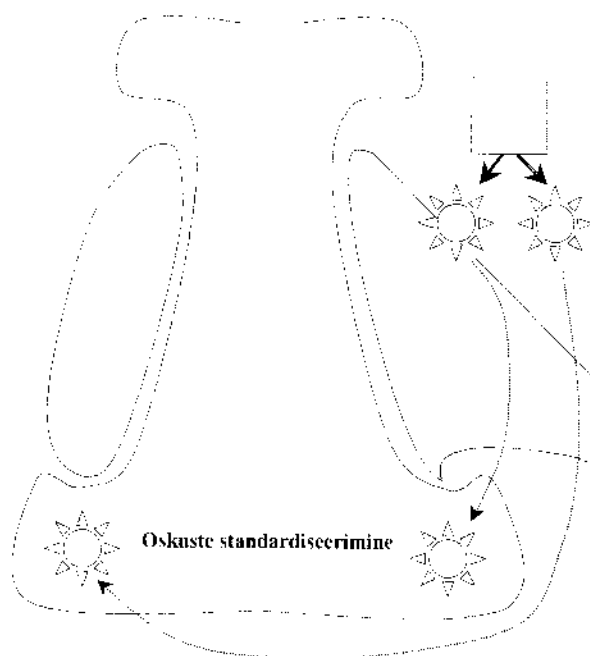
6.14. Koordineerimise ja kontrolli mehhanismid II

Henry Mintzberg



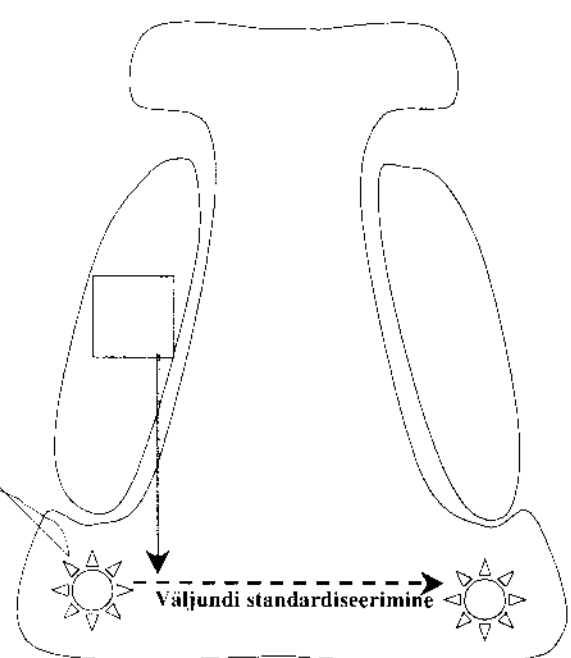
6.15. Koordineerimise ja kontrolli mehhanismid III

Henry Mintzberg



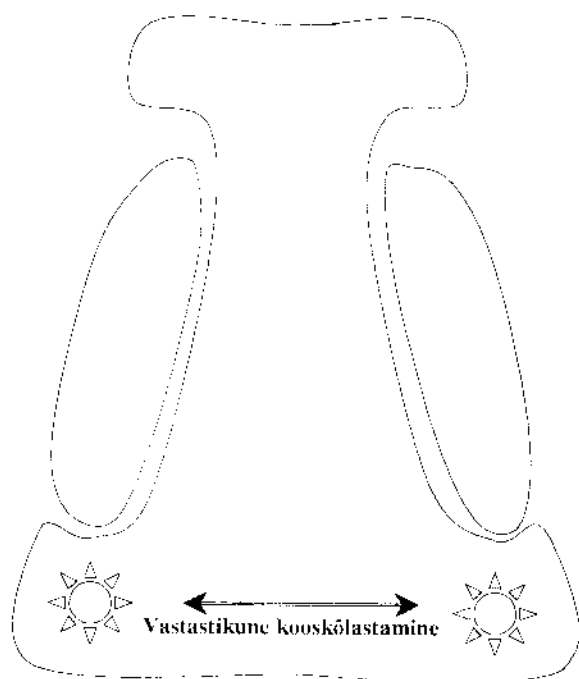
6.16. Koordineerimise ja kontrolli mehhanismid IV

Henry Mintzberg



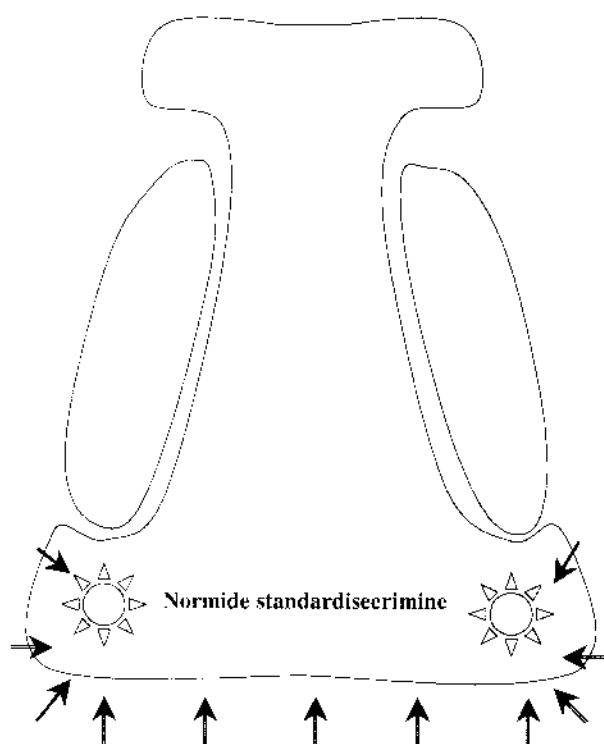
6.17. Koordineerimise ja kontrolli mehhanismid V

Henry Mintzberg



6.18. Koordineerimise ja kontrolli mehhanismid VI

Henry Mintzberg



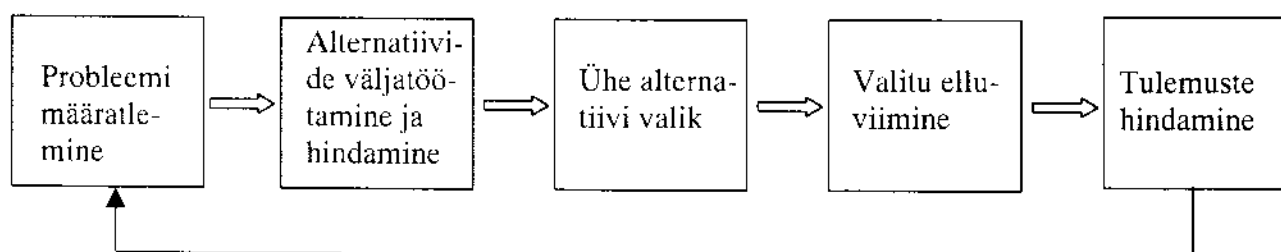
6.19. Tehnoloogia tüüp ja koordinatsioonimehhanism

Louis Guttman

Mehhanism \ Tehnoloogia	Reeglid, protseduurid	Plaanid, graafikud	Vastastikune kooskõlastamine
Vahendav	X		
Järjestikune	X	X	
Intensiivne	X	X	X

Kumulatiivne: iga järgmine tase on igat eelmist taset sisaldav.

6.20. Otsustusprotsessi ratsionaalne mudel



6.21. Otsustusprotsesside tüpoloogia

James Thompson

MIDA TEHA:

- probleemi määratlemine, eesmärkide seadmine

Lepiti kokku

Ei lepitud

Lepiti kokku

KUIDAS TEHA:

- tegutsemisviis

Ei lepitud

	Ratsionaalne mudel	Koalitsiooni-mudel
	Katse-eksituse meetod	Prügikasti-mudel

6.22. Otsuste dirigeerimine: põhifiguurid ja -huvid

Neil Glass

1. Võtmeisikute põhigrupid:

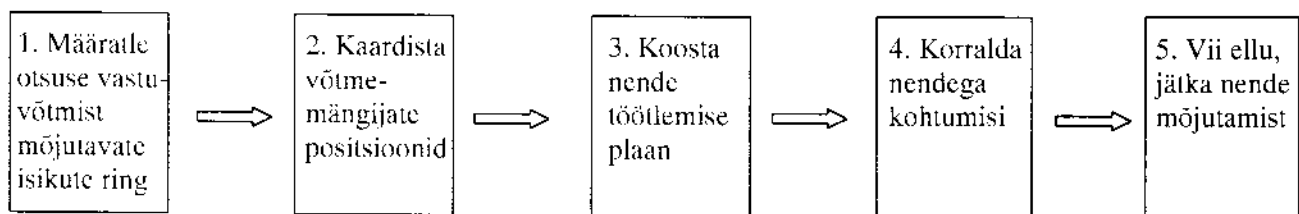
1. **Allakirjutaja (A)** - isik, kes otsuse tegemisel (ettevalmistamisel) vahetult ei osale, kuid kellel on tema ametipositsioonist tulenev võim see allakirjutada või panna sellele veto.
2. **Osanik (O)** - isik, kes tegelikult otsustab või esitab küsimuse juhtkonnale otsustamiseks. Tema tegevusvaldkonda puudutab ettepanek kõige enam.
3. **Väravavaht (VV)** - isik, kes kontrollib ligipääsu võtmeisikute või ressursside juurde. Võib kontrollida ka seda, milline informatsioon jõuab juhtkonnani. Väga kasulik või ka väga ohtlik figuur.
4. **Mõjukas võtmeisik (MVI)** - isik, kelle poole osanik võib pöörduda toetuse saamiseks või kellel on mõju allakirjutajale.
5. **Mõjukas isik (MI)** - nagu eelmine, kuid antud asjas on tal vähem sõnaõigust.
6. **Ekspert (E)** - isik, kelle poole otsustajad pöörduvad, et selgitada, kas ettepanek tehnilises mõttes üldse kannatab kriitikat.

II. Selgitamist vajavad küsimused:

1. **Hoiak** - võtmeisikute praegune suhtumine ettepanekusse.
2. **Roheline tuli** - mida võiks neile öelda, et panna neid ettepanekut toetama.
3. **Punane rätik** - mis võiks neid ärritada või minna vastuollu nende põhitõdede ja -uskumustega.
4. **Tahaks teada** - info ettepaneku kohta, mis võiks neile huvi pakkuda.
5. **Mida mulle** - mis on nende isiklik kasu või kahju kui nad ettepanekut toetavad.
6. **Kohtumised** - millised isiklikud kohtumised iga võtmeisikuga saaks enne otsuse vastuvõtmist korraldada ja mida tuleks igal neist kohtumistest saavutada.

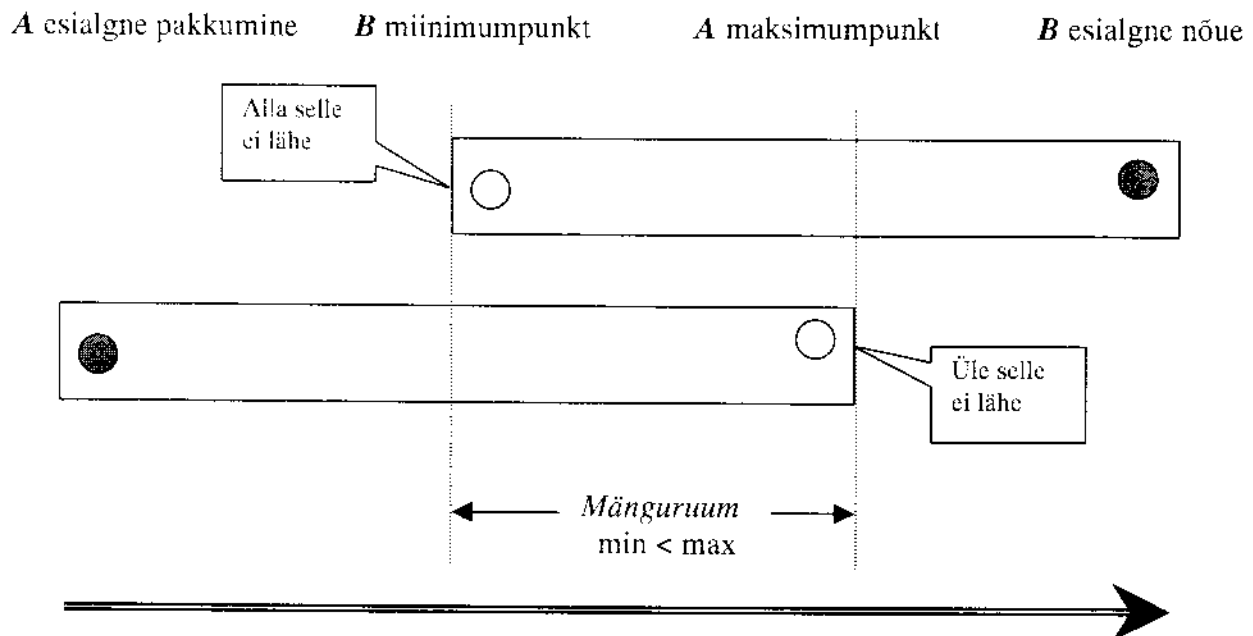
6.23. Otsuste dirigeerimine

Neil Glass



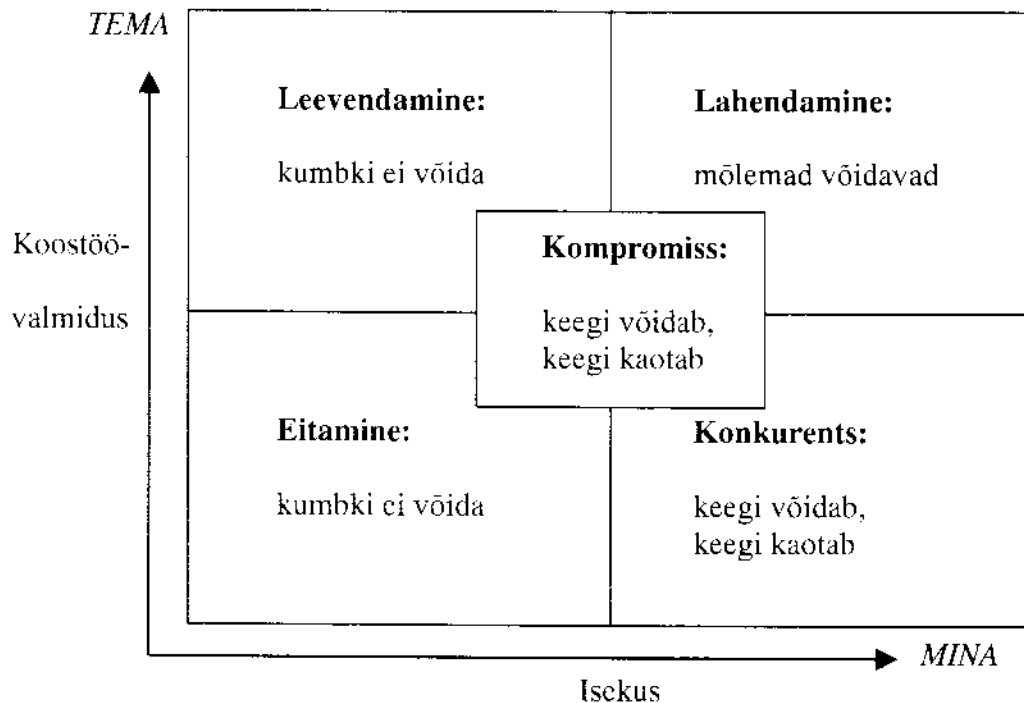
6.24. Läbirääkimiste mehhanism

John R. Schermerhorn



6.25. Konfliktide käsitlemise erinevad stiilid

John R. Schermerhorn



7. Kasutatud ja soovitatav kirjandus

Ruth Alas. Juhtimise alused. - Tallinn: Külim, 1997. - 192 lk.

Ruth Alas. Strateegiline juhtimine. - Tallinn: Külim, 1997. - 152 lk.

Richard D.Lewis. Kultuuridevahelised erinevused. - Tallinn: TEA, 1997, lk. 12 - 177

Garri Raagmaa ja Erik Terk (toim.). Eesti tulevikustsenaariumid. - Tallinn/Tartu, 1997. - 155 lk.

Harry Roots. Eesti bürokraatia järjepidevus ja uuenemine. - Tallinn: Sisekaitseakadeemia kirjastus, 2000, lk. 9 - 70.

Aino Siimon ja Maaja Vadi. Organisatsioon ja organisatsioonikultuur. - Tartu Ülikooli Kirjastus, 1999. - 269 lk.

Maaja Vadi. Organisatsioonikäitumine, 4. trükk. - Tartu Ülikooli Kirjastus, 2000. - 330 lk.

Raoul Üksvärav. Organisatsioon ja juhtimine. - Tallinn: Valgus, 1992, lk. 56 - 97.

Gerald A.Cole. Management: Theory and Practice, 4th ed. - DP Publications, 1993. - 463 pp.

Richard L.Daft. Organizational Theory and Design, 6th ed. - South-Western Pub, 1997. - 650 pp.

Terrence E.Deal and Allan A.Kennedy. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. - Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1982. 14th printing, 1989, pp. 3 - 106.

Gary Dessler. Organization Theory: Integrating Structure and Behaviour. 2nd ed. - Lnd.: Prentice Hall, 1986, pp. 210 - 230.

Jay R. Galbraith. Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process. – Jossey-Bass Publishers, 1995. – 164 pp.

Neil Glass. Management Masterclass: A Practical Guide to the New Realities of Business. - Lnd.: Nicholas Brealey Publishing. 2nd ed., 1998, pp. 183 - 206, 248 - 275.

Harold F. Gornier, Julianne Mahler, Jeanne Bell Nicholson. Organization Theory: A Public Perspective, 2nd ed. – Harcourt Brace, 1997. – 430 pp.

Robert Greene and Joost Elffers. The 48 Laws of Power. - N.Y.: Viking, 1998. - pp. IX - XXIII.

Charles Handy. Understanding Organizations. 4th ed. – Penguin, 1993.

Mary Jo Hatch. Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspectives. - Oxford University Press, 1997, pp. 61 - 323.

Florence Heffron. Organization Theory and Public Organizations: The Political Connection. – Prentice Hall, 1989. – 354 pp.

Geert Hofstede. Cultures and Organizations: Software of the Mind. - McGraw - Hill Book Company, 1991, pp. 3 - 22, 139 - 152.

Bengt Karlöf. Business Strategy: A Guide to Concepts and Models. - Lnd.: Macmillan Reference Books, 1989. - 166 pp.

Alan Lawton and Aidan Rose. Organization and Management in the Public Sector, 2nd ed. – Pitman Publishing, 1994. – 256 pp.

Henry Mintzberg. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. - Lnd.: Prentice Hall International, Inc., 1983, pp. 151 - 281.

Charles Perrow. Complex Organizations: A Critical Essay, 3rd ed. – McGraw-Hill, 1993. – 307 pp.

Jeffrey Pfeffer. Managing with Power: Politics and Influence in Organizations. – Harvard Business School, 1996.

Edgar H. Schein. The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change. – Jossey-Bass Publishers, 1999. – 199 pp.

John R. Schermerhorn, Jr. Management. 5th ed. - N.Y.: John Wiley & Sons, 1996, pp. 138 - 152, 218 - 232, 320 - 334, 390 - 404, 470 - 478.

W. Richard Scott. Organizations: Rational, Natural, and Open Systems, 4th ed. – Prentice Hall, 1999. – 416 pp.

Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. 2nd ed. - Lnd.: Nicholas Brealey Publishing, 1993, pp. 20 - 26, 157 - 178.