

SISEKAITSEAKADEEMIA

a

ORGANISATSIOONI- KÄITUMINE

MERLE NURMOJA

Sisekaitseakadeemia kõikide erialade üliõpilastele õppeaine “Organisatsioonikäitumine” omandamiseks mõeldud õppematerjal sisaldab põhiliste organisatsioonikäitumuslike teemade ülevaadet.

Lisaks loengutele on aine omandamiseks vajalik kasutada Tartu Ülikooli majandusteaduskonna õppejõudude kirjutatud antud valdkonda käsitlevaid raamatuid, aga ka teisi selle õppematerjali lõpus kasutatud kirjanduse loetelus ära toodud õppematerjale.

Õppematerjali koostamisel oli suureks abiks kolleeg Sander Põllumäe, keda autor siinkohal tänab!

ISBN 9985-67-078-7

© Sisekaitseakadeemia, 2003

Sisekaitseakadeemia
Kase 61 12012 Tallinn
veebruar 2003

SISUKORD

1. SISSEJUHATUS ORGANISATSIOONIKÄITUMISSE	4
1.1. Organisatsioonikäitumise kujunemine	4
1.2. Mis on organisatsioon?.....	5
2. ORGANISATSIOONIKÄITUMISE ESIMENE TASAND – ISIKSUS ORGANISATSIOONIS	6
2.1. Mõned organisatsioonikäitumise jaoks olulised omadused	7
3. MOTIVATSIOON	8
3.1. Vajaduste ja rahulolu teooriad.....	8
3.2. Kognitiivsed ehk protsessiteooriad	10
4. SEOTUS ORGANISATSIOONIGA (<i>Organizational Commitment</i>)	11
4.1. Organisatsioonilise seotuse mõiste.....	12
4.2. Seotuse/pühenduvuse võimalikud tagajärjed: hüpoteesid ja uurimused	13
5. STRESS, TÖÖSTRESS	13
6. LÄBIPÕLEMISSÜNDROOM (LPS)	15
7. GRUPID ORGANISATSIOONIS	16
8. OTSUSTAMINE GRUPIS.....	20
9. EESTVEDAMINE	21
9.1. Liidri isiksuseomaduste teooriad.....	21
9.2. Käitumuslikud teooriad	21
9.3. Situatiivsed teooriad.....	22
10. ORGANISATSIOONISUHTLEMINE	22
11. ORGANISATSIOONIKULTUUR	23
KASUTATUD KIRJANDUS	28

1. SISSEJUHATUS ORGANISATSIOONIKÄITUMISSE

Organizational Behaviour (OB) = Organisatsioonikäitumine = Organisatsiooniline käitumine

Organisatsioonikäitumine on valdkond, mis püüab uurida ning seeläbi aru saada, seletada ja ette näha inimeste käitumist organisatsiooni kolmel tasandil – indiviid, grupp, organisatsioon.

OB on väga interdistsiplinaarne valdkond. Siia on kokku kogutud teadmised erinevatest käitumisteadustest ja seda ühel kindlal eesmärgil – et seletada inimeste käitumist ja käitumise seaduspärasusi organisatsioonis:

- psühholoogia;
- juhtimine;
- sotsioloogia;
- sotsiaalpsühholoogia;
- poliitilised teadused.

Poleemikat on tekitanud küsimused, kas *organisatsioonikäitumist* saab üldse käsitleda teadusena ja kas sotsiaalteadused üldse on teadused, sest:

- need uurimisvaldkonnad tegelevad nähtamatute nähtustega ja fenomenidega nagu näiteks taju, motiivid jmt, mida otseselt jälgida ega mõõta ei saa;
- inimest ei saa uurida nagu kemikaale või metalle – inimene ei käitu konstantselt;
- inimesed muutuvad – sama eksperimenti samadel tingimustel korrata ei saa;
- ei saa teha üldistusi (nende tegemine on seotud riskidega), sest inimeste hoiakud, ideoloogiad ja filosoofiad muutuvad ajas.

Siit tulenevalt – kas on üldse võimalik ette näha inimeste käitumist? Vastus oleks, et üldjoontes on küll. Seda juhul, kui me teame, kuidas inimene situatsiooni tajub ja mis tema jaoks oluline on.

Organisatsioonikäitumine püüab:

1. **uurida inimeste käitumist organisatsioonis:** (a) küsitlused, testid, intervjuud, (b) vaatlused (minnakse tavapärasesse tööalasesse keskkonda ja vaadeidakse inimeste käitumist), (c) eksperimendid (pannakse inimesed nõ laboratoorsetes tingimustes mingitesse olukordadesse ja jälgitakse, kuidas nad reageerivad), (d) juhtumite analüüsid;
2. **aru saada ja seletada inimeste käitumist;**
3. **ette näha inimeste käitumist organisatsioonis:** me peame aru saama, kuidas inimene konkreetset olukorda tajub või tajus. Selleks peaksime me teadma fundamentaalseid inimeste käitumist kirjeldavaid tõdesid.

Näiteks autorooli istudes suudab juht teatud ulatuses ette näha teiste liiklejate käitumist – me eeldame, et punase tule ajal ei hakka keegi teed ületama, et inimesed ei kõnni autoteel, et ka teised autojuhid peavad kinni parema käe reeglist jne. *Meie kindlustunne igapäevases elus tugineb teatud kirjutatud ja kirjutamata reeglitele, mida inimesed tavaliselt oma elus ja tegemistes järgivad.* Just sellised reeglid eksisteerivad ka inimeste käitumises nii ükski kui grupis kui ka organisatsiooni moodustades.

Muidugi on inimesed erinevad ja pannes nad samasse olukorda võivad nad käituda (ja ka käituvad) väga erinevalt, ometigi on olemas nii mõnedki fundamentaalsed tõed, millede teadmine teeb võimalikuks nii öelda ette nägemise.

1.1. Organisatsioonikäitumise kujunemine

Organisatsioonikäitumise kujunemise olulisemad etapid:

- Alguspunktiks võiks võtta näiteks püramiidid Egiptuses ja arutleda seejuures, kuidas nad küll teadmata midagi teooriatest ja mõistetest niisugused ehitised üles ehitasid.
- Või näiteks uurida seaduskoodeksi (*Code of Law*), mille loojaks oli Hammurabi. Koodeks koosneb 282 seadusest, mille abil ta Babülooni juhtis.

- Jättes vahele hulga sajandeid võiks alustada 1800ndate aastate algusest, mil toimus suur tööstusrevolutsioon. Eesti vanimad ettevõtted on näiteks:
 - Kalev
 - esimene õlletehas Tartus
 - Kreenhomi Manufaktuur
 - Liviko
- Teaduslik juhtimine.
- Bürokraatlik juhtimine.
- Administratiivne juhtimine.
- Hawthorne uurimused (1924-1933). Tegu oli suure elektritööstusega Western Electric Company, kes soovis suurendada elektripirnide müüki. Selleks korraldati valgustatuse ja produktiivsuse vahelist seost uuriv pikaajaline uurimus:
 - 1924-27 uuriti kahte rühma;
 - 1927-33 pandi 5 naist grupis tööle eksperimentaalsetesse tingimustesse.
- I ja II Maailmasõda andsid palju infot inimekäitumise kohta.
- 1950-60ndad olid n-õ humanismi alguseks.
- 1970ndatel hakkas ilmuma esimesi *organisatsioonikäitumist* käsitlevaid raamatuid.

1.2. Mis on organisatsioon?

Organisatsioon (kr. k. korrastatus) on teadlikult koordineeritud sotsiaalne üksus, mis koosneb 2 või enamast inimesest ja teadlikel alustel funktsioneerides viib ellu kindlaid eesmärke.

Organization is a planned co-ordination of the activities of a number of people for the achievement of some common, explicit purpose or goal, through division of labour and function, and through a hierarchy of authority and responsibility (E. Schein).

Milliseid organisatsioone eksisteerib?

Neid saab jagada mitmete tunnuste abil:

- kasumi alusel;
- väljundi alusel;
- suuruse alusel;
- omandivormi alusel;
- põhieesmärgi alusel.

Olulisemad mõisted kui räägime organisatsioonidest:

- **missioon** – organisatsiooni rajamise eesmärk kõige laiemas mõttes; n-õ fundamentaalne eesmärk;
- **struktuur** – organisatsiooni skemaatiline ülesehitus, mis näitab, kuidas inimesed on grupeerunud. Struktuuri iseloomustavad mõisted on komplitseeritus, formaliseeritus ja tsentraliseeritus;
- **strateegia** – kokkulepitud käitumistava(d), mille järgimisega püütakse tagada oma kohta ühiskonnas ja saavutada edu;
- **tehnoloogia** – siia kuulub kõik materiaalne ja mittemateriaalne, mille abil organisatsioon oma eesmärke täidab (toodab/pakub teenust);
- **kultuur** – organisatsiooniliikmetele omased mõtlemis- ja käitumistavad, mis loovad organisatsiooni "oma näo".

2. ORGANISATSIOONIKÄITUMISE ESIMENE TASAND – ISIKSUS ORGANISATSIOONIS

Tegelikult polegi ju organisatsioon muud kui inimeste ühendus. Võiks öelda, et mitte organisatsioon ei koosne inimestest, vaid inimesed moodustavad organisatsiooni. Ja selleks, et aru saada *inimeste* käitumisest, on vaja aru saada *inimese* käitumisest.

Inimesi saab eristada mitmete tunnuste/andmete poolest:

- **biograafilised andmed** (vanus, sugu, perekonnaseis). Näiteks abielu võib näidata, et inimese elus on midagi stabiilset; vanus võib meie jaoks näidata midagi isiku õppimisvõime ja väärtushinnangute kohta jne;
- **võimed** (intellektuaalsed võimed (IQ), füüsilised võimed, emotsionaalsed võimed (EQ)). IQ näitab inimese üldist õppimisvõimet, üldist vaimset võimekust.
EQ tähendab võimet ära tunda meie endi ja ka teiste tundeid, ennast motiveerida ja ohjata oskuslikult emotsioone nii meis endis kui ka meie suhtes:
 - intrapersonaalsed oskused,
 - interpersonaalsed oskused,
 - kohanemisoskus,
 - stressitaluvus ja
 - üldine heaolu ehk optimism.

Eestis on kaalukauss sotsiaalsete oskuste arendamise ja entsüklopeediliste/faktiliste teadmiste õpetamise vahel viimase poole kaldu. Suhtlemisoskuste arendamisele hakatakse tähelepanu pöörama pahatihti alles tööle asudes.

- **isiksus**. Isiksus on individuaalsete omaduste ja tunnuste *püsiv kogum* (Indiviid on inimene kui bioloogiline olend) .

Isiksuse arengut mõjutavad järgmised tegurid: 1) pärilikkus; 2) perekond (vanematelt on pärit väga paljud suhtumused asjadesse, harjumused, väärtushinnangud, uskumused, suhtumine rahasse, töösse või vastassugupoolde, hoiakud jm); 3) grupid, kuhu inimene kuulub, seahulgas sõbrad, tuttavad, kool, lasteaiad jms; 4) kultuur ja ühiskond (kollektivistlikud ja individualistlikud ühiskonnad) ning 5) kogemused ja arusaamine asjadest.

Küsimus ei ole mitte ainult selles, et kes on isiksus, vaid ka selles, kas isiksus üldse on olemas. Inimese käitumine võib olla erinevates situatsioonides üsna erinev. Meie käitumise määrab sageli ära olukord, milles me viibime. Seetõttu pole osade psühholoogide arvates üldse mõtet rääkida püsivast isiksusest (nt Walter Mischel, Philip Zimbardo).

Psühholoogias on hulgaliselt koolkondi ning nende lähenemine inimesele (isiksusele) on väga erinev:

- **bioloogiline koolkond**: inimene on bioloogiline olend, liikumapanevaks jõuks on instinktid;
- **psühhodünaamiline koolkond**: inimene kui alateadlike impulsside poolt mõjutatav olend;
- **kognitiivne koolkond**: inimene kui mõtlev olend;
- **biheavioristlik koolkond**: inimene kui õppiv ja käituv olend;
- **humanistlik koolkond**: inimene on arenev ja heatahtlik olemus.

Igapäevaseski elus on inimestel üksteise tundmaõppimine sageli probleemne, mida siis veel teha organisatsioonis? Kuidas leida sobivaid inimesi? Personalivalikul on hakatud kasutama isiksuse teste, milles kõige sagedamini mõõdetavad isiksusetunnused on järgmised:

- *emotsionaalne stabiilsus* – kirjeldab inimese emotsionaalset pingetaluvust ja enesekontrolli;
- *ekstravertsus* – on iseloomulik inimestele, kes on seltsivad, jutukad ja valdavalt optimistlikud;
- *sotsiaalsus* – näitab inimese positiivset või negatiivset orienteeritust teistele inimestele;
- *meelekindlus* – väljendab inimese kohustundlikkust, hoolikust, sihikindlust;
- *avatus* – elementideks on hea kujutlusvõime, vastuvõtlikkus, vahelduse otsimine, intellektuaalne uudishimu, sallivus.

2.1. Mõned organisatsioonikäitumise jaoks olulised omadused

1. **Kontrollikese** (J.Rotter). Inimese uskumus, kas ja kui palju ta oma elu üle kontrolli omab. Inimesi saab jagada kaheks: 1) eksternaalid ehk inimesed, kellel on väline kontrollikese ja 2) internaalid ehk inimesed, kellel on sisemine kontrollikese. Eksternaalid arvavad, et nende elu ja saatust juhivad mingid välised jõud või teised inimesed; nendest endist kuigi palju ei sõltu. Internaalid arvavad, et suurtes joontes on saatus nende endi kätes. Kontrollikese näitab ka seda, kuidas inimesed enda jaoks seletavad oma õnnestumisi/ebaõnnestumisi.
2. **Makjavellism** (Niccolo Machiavelli). See on õpetus, kuidas saada inimeste üle võimu. Makjavellistid on külma kõhuga emotsioonitud eesmärgi poole trügijad, kusjuures ollakse valmis eirama tavaid, kombeid ja moraali. Tugevusteks on tasakaalukas ja emotsioonitu käitumine; nad ei kaota pead ka pingelistes ja kriisisituatsioonides.
3. **Enesehinnang** (*self-esteem*) on tunne selle kohta, kes me oleme ja mida me väärt oleme. See on eneseväärtuse tunnetamine, hinnanguline suhtumine endasse. Eneseväärtuse termomeeter.

Enesehinnang on üks inimeste käitumist otseselt mõjutav tegur!

Normaalne (adekvaatne) enesehinnang peegeldab inimese adekvaatset suhtumist iseendasse – inimene teab, millised on tema tugevused ja oskab neid ära kasutada ja samas on ta teadlik ka oma puudustest ja oskab nendega arvestada. On igati selge, et ka normaalse enesehinnangu korral võivad toimuda kõikumised. Seda siis kas üles või alla, olenevalt sellest, kas inimesel on midagi õnnestunud või ebaõnnestunud.

Madal enesehinnang peegeldab inimese negatiivset suhtumist iseendasse. Enese alahindamist ja teiste ülehindamist!

(Üli)kõrge enesehinnangu puhul võib rääkida enese ülehindamisest ja teiste alavääristamisest!

4. **Eneseseire**. Eneseseire alusel jagunevad inimesed kõrge ja madala eneseseirega inimesteks. **Eneseseire on oskus ja soov kohandada ennast vastavalt olukorrale.** Kõrge eneseseirega inimesed on nii öelda kameeleon-inimesed, kelle jaoks on oluline enesest hea mulje jätmine ja nad jälgivad teisi hooliga, saavad aru, mida neilt oodatakse. Seega – nad on sotsiaalselt tundlikud.

Eneseseire on vajalik, kuid see ei tohiks olla väga kõrge. Kui eneseseire on liiga kõrge, siis on raske inimesest aru saada – tekib küsimus, kes ta tegelikult on ja mida ta tegelikult arvab.

Madala eneseseirega inimesed on need, kellede jaoks mulje jätmine ei ole oluline küsimus – nad teevad, on ja mõtlevad nagu tahavad. Väga madala eneseseirega inimese juures muutuvad häirivaks omadused nagu paksunahalisus ja tuimus. Madala eneseseirega inimesed on vähem sotsiaalselt tundlikud;

5. **A ja B tüüpi käitumisega inimesed.** **A-tüüpi** käitumisega inimesed nõuavad iseendalt ja kõigilt teistelt väga palju, aeg on oluline ja seda tuleb tõhusalt kasutada – nad on aja ja töö orjad (nõ tüüpilised lääne tsivilisatsiooni inimesed). A-tüüpi käitumisega inimesed ei suuda ennast lasta lõdvaks ja nad võtavad kõiki eluolukordi väga võistluslikult.

B-tüüpi käitumine on n-ö “idamaisem” ja filosoofilisem / rahulik / analüüsivam suhtumine asjadesse. Elu ja tööd võetakse väga rahulikult.

3. MOTIVATSIOON

Sisemisi ajendeid, põhjuseid ja jõudusid, mis mõjutavad inimese tegevust nimetatakse motivatsiooniks (Vadi).

In general terms, motivation can be described as the direction and persistence of action. It is concerned with why people choose a particular course of action in preference to others and why they continue with a chosen action often over a long period, and in the face of difficulties and problems (Mullins).

TULEMUSLIKKUS =

INDIV. ERINEVUSED + PINGUTUS (VÕIMED x MOTIVATSIOON) + ORGANISATS. TOETUS

Motivatsioon:

- on individuaalne fenomen;
- ei ole isiksuseomadus;
- on tahtlik, st suures osas inimese enda kontrolli all;
- on mitmetahuline.

Motiveerimine on küll oluline, ent samas sugugi mitte lihtne ja absoluutidele alluv teema. Inglise autor Goldthorpe koos oma kaastöötajatega on välja pakkunud, et inimesed organisatsioonis erinevad juba ainuüksi selle poolest, milline suhtumine neil töösse ja töötegemisse on:

- instrumentaalne orientatsioon;
- bürokratlik orientatsioon;
- solidaristlik orientatsioon.

Neil kolmel orientatsioonil on kindlasti erinevad vajadused ja ootused töö ja saadavate tasude suhtes. See tingib erineva käitumise:

- materiaalsed ja majanduslikud tasud;
- psühholoogilised tasud;
- sotsiaalsed tasud.

Läbi juhtimise ja organisatsioonikäitumise ajaloo on erinevad koolkonnad ja autorid olnud erinevatel seisukohtadel selles osas, mis inimesi motiveerib. Töömotivatsiooni varaste ideede hulgas rõhutati eriti just majanduslikke/materiaalseid hüvesid – inimesi motiveerib raha! Seda ütles välja oma sõnavõttudes ka F. W. Taylor. Tegemist on siis n-ö **ratsionaal-majandusliku kontseptsiooniga**.

Hawthorne uurimustest alates (1924-33) hakati rõhutama, et materiaalsete vajaduste kõrval on inimeste jaoks siiski olulised ka muud vajadused (psühholoogilised), mida töö kaudu rahuldada püütakse. **Sotsiaalne (humanistlik) kontseptsioon**.

Tänapäevased sõnavõttud rõhutavad **motivatsiooni väga kompleksset olemust**, mis sõltub nii isiksuslikest kui situatsioonilistest faktoritest. Samuti rõhutatakse kultuurierinevusi.

3.1. Vajaduste ja rahulolu teooriad

Vajadusteteooriad käsitlevad vajadusi motivatsiooni alusena!

Lauristin ja Vihalemm (1978) on öelnud, et “vajadus on seisund, mille on esile kutsunud teatud tingimuste puudumine, mis kindlustaksid subjekti bioloogilise, vaimse ja sotsiaalse olemasolu ning arengu, ja mis seetõttu ajendab teda tegutsema puuduoleva saavutamiseks” (Vadi, 2000).

Abraham Maslow' vajaduste püramiid (1943)

Maslow teooria järgi on inimene olend, kel on pidevalt midagi vaja ja see, mida neil parajasti vaja on sõltub suuresti sellest, mis neil juba olemas on.

Antud teoorias käsitletakse inimeste erinevaid vajadusi üksteisest hierarhilises sõltuvuses olevatena ja püramiidi esimeselt astmelt reastatuna oleksid need järgmised:

- füsioloogilised ehk baasvajadused;
- turvalisusvajadus;
- kuuluvusvajadus;
- tunnustusvajadus;
- eneseteostusvajadus.

Maslow teooria on üldine motivatsiooniteooria, mitte töömotivatsiooniteooria. Paraku väga sageli seda töösuhetes siiski kasutatakse. Maslow olulisimad maksiimid on, et

- juba rahuldatud vajadus ei ole enam motivaator;
- vajadused on üksteisest hierarhilises sõltuvuses.

Siiski on paar erandit, mida Maslow ise välja tõi:

1. pidev füsioloogiliste vajaduste rahuldamine/rahuldamata olemine viib kõrgematest vajadustest loobumiseni;
2. loomeinimestel domineerib eneseteostusvajadus madalamate vajaduste üle ning
3. tunnustus- ja kuuluvusvajaduse positsioonid sõltuvad sellest, kas kultuur on individualistlik või kollektivistlik.

Suhteliselt universaalseks peab Maslow seda püramiidi sellegipoolest.

Valesti on antud teooria puhul saadud aru sellest, et justkui peaksid madalamal astmel olevad vajadused täielikult rahuldatud olema, selleks et kõrgemaid rahuldama saaks hakata. Maslow oma töös ei väitnud, et eksisteerib nõ absoluutne jääkus, pigem on protsess järk-järguline.

Antud teooria suurim panus on kindlasti asjaolu, et Maslow näitas kui palju erinevaid motivaatoreid eksisteerib ja viitas nende omavahelisele hierarhilisusele.

Rõhuasetus on pigem humanismile kohane – inimene on positiivne ja pidevalt arenev olevus, kellele on omane püüda püramiidi tipu poole. Eneseteostusele.

Clayton Alderfer'i ERG teooria ehk vajaduste hierarhia modifikatsioon

Ka Alderferi arvates võib vajadustest rääkida kui madalamatest ja kõrgematest, tema jagas need kolme rühma:

- eksistentsi vajadused (existence needs)
- seotusvajadused (relatedness needs)
- arenemisvajadused (growth needs)

Alderfer'i teoorias on olulised 2 põhimõtet või printsiipi:

1. rahulolu progressiooni printsiip;
2. frustratsiooni regressiooni printsiip.

Frederick Herzberg'i kahe-faktori teooria

Teooria kasvas välja Herzbergi uurimusest, mille käigus ta küsis suurt hulka raamatupidajaid ja insenere, soovides teada saada, millistes olukordades ja millal nad ennast oma töös eriti hästi tundsid ja millal halvasti.

Analüüsides vastuseid leidis Herzberg, et eksisteerib kaks faktorit – üks, mis seondub enamasti rahulolematusega ja teine, mis seostub rahuloluga:

1. hügieenifaktor;
2. motivatsioonifaktor.

Herzbergi teooria huvipakkuvaim osa on just rahulolu ja rahulolematuse mõiste üksteisest eristamine. Tegemist on kahe erineva faktoriga, mis on üksteisest suhteliselt sõltumatud – rahulolematuse kõrvaldamine ei tekita inimeses veel automaatselt rahulolu.

David McClelland'i vajadusteteooria (*acquired-needs theory*)

Selle teooria järgi tuleb inimeste käitumise iseloomustamisel ja mõistmisel tugineda kolmele vajadusele. (NB! Elukogemused kujundavad neid):

- saavutusvajadus;
- suhtlemis- ja liitumisvajadus;
- jõu- ja võimuvajadus.

3.2. Kognitiivsed ehk protsessiteooriad

Protsessiteooriate kohaselt inimesed analüüsivad olukorda ja otsustavad siis, kas kuidas ja mil määral sellele reageerida.

Victor Vroom'i ootuste teooria (VIE teooria, 1964)

Teooria põhineb ideel, et inimestel on alati mingid tööga ja iseenesega seotud ootused ja eeldused ning rahulolu tundmiseks peavad need ootused täituma. Seega – töötaja on motiveeritud siis, kui temalt nõutav võimaldab tal ühtlasi realiseerida ka ta enese ootusi ja eesmärgi.

Enne jõupingutuste tegemist inimene mõtleb läbi:

- pingutus → tegevus;
- tegevus → tagajärg;
- valents ehk olulisus.

Võrdsuse teooria, J. Stacy Adams

Võrdsuse teooria kohaselt võrdleb inimene oma tööd ja selle eest saadavat tasu teiste inimeste töötulemuste ja tasuga. Ehk siis – me hindame pidevalt panuseid ja tasu, keskendudes nõ õigluspriinsipile. Me võrdleme konkreetset olukorda:

- oma eelnevate kogemustega antud organisatsioonis
- oma eelnevate kogemustega teistes organisatsioonides
- ennast teiste organisatsiooni liikmetega
- ennast teistega teistest organisatsioonidest

Me eelistame võrdsed ja tasakaalukaid olukordi. Ebavõrdsuse tunnetamine on ebameeldiv pingeseisund (kognitiivne dissonants – sotsiaalpsühholoogia termin), millele inimene lahendust otsima hakkab ja see võib töises käitumises avalduda mitmeti. Kui inimene avastab ebavõrdsuse kohtlemise, siis on võimalik, et ta:

- muudab sisendit/panust;
- muudab arvamust enesest;
- muudab arvamust teistest;
- muudab võrreldavaid;
- muudab tulemust;
- lahkub organisatsioonist.

Üks motivatsiooni teemaga seotud mõiste on veel ja see on **töönarkomaania** (*workaholism*, Oates, 1971). On see inimene, kel on motivatsiooni ülearu? Mis teda motiveerib?

Uurimused töönarkomaania valdkonnas on mõnevõrra segased. Pole kindlat definitsiooni, kriteeriume. Pole selge seegi, kas tegu on üldse inimese enda, st isiksuse probleemiga või on see pigem sotsiaalne, perekondlik, ühiskondlik probleem.

Erinevad definitsioonid rõhutavad töönarkomaania puhul erinevaid aspekte:

- **Mosier** (1983) on rõhutanud, et töönarkomaania on töötundide küsimus ja üle 50 tunni nädalas töötavad inimesed võiks määratelda töönarkomaanideks.
- **Machlowitz** (1980) ütleb, et töönarkomaani eristab mittenarkomaanist hoopis suhtumine töösse, mitte tundide arv.
- **Robinson** (1997) ütleb, et tegu on progresseeruva häirega, mida iseloomustab endale esitatud ülikõrged nõudmised, sunduslik ületöötamine, võimetus tööelu ja elu muid aspekte omavahel tasakaalus hoida.

Organisatsioonide juhtkonda sageli teema ei huvita, kuna tööd raskivad inimesed on ju kasulikud. Samas on ametkondi ja organisatsioonide, kus nähtus on miinimumini viidud, kuna tagajärjed võivad olla rasked (politsei, pääste, haigla jne).

- **Spence ja Robbins** (1992) on välja pakkunud järgmised töönarkomaania 3 võimalikku profiili:
 - töönarkomaanid;
 - tööentusiastid;
 - entusiastlikud töönarkomaanid.

Neis profiilides avalduvad erineval määral kolm olulisemat komponenti:

- seotus tööga (*work involvement*);
- tung tööd teha (*feeling driven to work*);
- tööst naudingu saamine (*work enjoyment*).

Kindlasti on töönarkomaania ka organisatsiooni kultuurist sõltuv.

4. SEOTUS ORGANISATSIOONIGA (*Organizational Commitment*)

Põhjalikumalt uurima hakati seda teemat 1980ndatel ja olulisemad nimed on John P. Meyer ja Natalie J. Allen, kellelt on 1997. aastal ilmunud ka teos *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Käesolev ülevaatlük peatükk põhinebki peaaesjalikult nimetatud raamatu refereerimisel.

Teema on praktilise suunitlusega – pühendunud töötaja võimaldab organisatsioonil tõhusamalt ja säästlikumalt tegutseda. Kui küsida, milline on organisatsioonile pühendunud töötaja, siis ilmneb vaid positiivseid omadusi, ilminguid:

- jääb organisatsiooni juurde nii heas kui halvas;
- annab endast parima ja on motiveeritud;
- kaitseb organisatsiooni vara jne.

Tegelikkuses on pühendus (seotus) mitmepalgeline nähtus – omab nii häid kui halbu väljundeid nii töötaja kui organisatsiooni jaoks.

Kas tänapäeval on antud teemal üldse mõtet sõna võtta? Globaliseerumine, internetiseerumine ja muud kaunid väljendid näitavad justkui üha selgemalt, et ei maksa oma tööandjasse väga kiinduda, sest:

- tänapäev nõuab kiiret kohanemist;
- pidevat ümber- ja/või juurdeõppimist;
- liikumist ühelt kohalt teisele jne.

Mis võiks olla vastuargumendid? Poolt argumendid organisatsioonilisele seotusele. Põhiline on see, et organisatsioonid ei kao kuhugi! Tõsi, nad muutuvad.

- **...väiksemateks.** Aga see tähendab, et kui "rasv" on kadunud, siis peavad "süda, aju ja musklid" tegema head tööd. Andma endast maksimumi. Ja iga jääja on seejaures eriti olulise tähtsusega. Seega on kindlasti vajalik võimalikult tugev pühendus!
- **...lamedamateks.** See tähendab siis aga, et igal liikmel on teoreetiliselt suurem võimalus otsustada, vastutada. See nõuab usaldust. Seega on kindlasti vajalik võimalikult tugev pühendus!

4.1. Organisatsioonilise seotuse mõiste

Mis on seotus, pühendumus? Meyer & Allen (1991) töötasid läbi erinevaid läbi ajaloo antud määratlusi ja leidsid, et neid saab grupeerida kolmeks (vt tabel 1). Kõigi nende definitsioonide puhul on sarnane asjaolu, et seotust peetakse psühholoogiliseks seisundiks, mis iseloomustab inimese ja organisatsiooni suhet. Erinevus on selles, millist suhet rõhutatakse.

Tabel 1. Organisatsioonilise seotuse definitsioonid (Meyer & Allen, 1997).

<u>Affective Orientation</u> (1) The attachment of an individual's fund of affectivity and emotion to the group (Kanter, 1968) (2) An attitude or an orientation toward the organization which links or attaches the identity of the person to the organization (Sheldon, 1971) (3) The process by which the goals of the organization and those of the individual become increasingly integrated or congruent (Hall, Schneider & Nygren, 1970) (4) A partisan, affective attachment to the goals and values of the organization, to one's role in relation to goals and values, and to the organization for its own sake, apart from its purely instrumental worth (Buchanan, 1974) The relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization (Mowday, Porter & Steers, 1982)
<u>Cost-Based</u> (1) Profit associated with continued participation and a "cost" associated with leaving (Kanter, 1968) (2) Commitment comes into being when a person, by making a side bet, links extraneous interests with a consistent line of activity (Becker, 1960) (3) A structural phenomenon which occurs as a result of individual-organizational transactions and alterations in side bets or investments over time (Hrebiniak & Alutto, 1972)
<u>Obligation or Moral Responsibility</u> (1) Commitment behaviors are socially accepted behaviors that exceed formal and/or normative expectations relevant to the object of commitment (Wiener & Gechman, 1977) (2) The totality of internalized normative pressures to act in a way which meets organizational goals and interests (Wiener, 1982) The committed employee considers it morally right to stay in the company, regardless of how much status enhancement or satisfaction the firm gives him or her over the years (Marsh & Mannari, 1977)

Organisatsioonilisel seotusel on kolm komponenti.

- **emotsionaalne seotus** (*affective commitment*) – inimene on organisatsiooni liige, sest ta tahab seda (*want to*);
- **ratsionaalne seotus** (*continuance commitment*) – inimene teab, mis on organisatsioonist lahkumise hind; on organisatsiooni liige, sest on vaja (*need to*);
- **kohusetundest tulenev seotus** (*normative commitment*) – inimene on organisatsiooni liige, sest peab olema (*ought to*)

Nende kolme puhul ei ole tegemist mitte seotuse ehk pühendumuse tüüpidega, vaid pigem komponentidega, sest inimese ja organisatsiooni suhe pole iial ühekülgne ja lihtsustatud.

4.2. Seotuse/pühenduvuse võimalikud tagajärjed: hüpoteesid ja uurimused

Kui vaadata teoreetilisi käsitlusi seotusest ja pühenduvusest, siis tekib ilmselt arvamus, et kõik need kolm komponenti on negatiivses seoses ehk negatiivses korrelatsioonis organisatsioonist lahkumise kavatsusega, see tähendab et kui inimene on organisatsioonile pühendunud ükskõik millisel kolmest viisist, siis ta tõenäoliselt on lojaalne ja organisatsioonist ei lahku.

Meyer ja Allen arutlesid võimaluse üle, et ehk on need kolm siis seotud erinevate töö-käitumise aspektidega, kuna sisuliselt on ju organisatsiooni liikmeks jäämise põhjused ka erinevad.

Hüpoteesid ja nende tõestused

1. Tugeva emotsionaalse seotuse korral on inimesed eeldatavalt valmis "andma organisatsiooni heaks endast kõik", nad on motiveeritud ja entusiastlikud. Eksisteerib positiivne korrelatsioon.
2. Ratsionaalse seotuse korral on organisatsiooni liikmeks jäämisel aga teised põhjused: inimene on teadlik, et lahkumisel on oma hind ja tal oleks sellega palju kaotada. Kui ratsionaalsuse kõrval ükski muu komponent olulist rolli ei mängi, siis võib eeldada, et ainult kasulikkuse printsiibil põhinev jäämine toob endaga kaasa ka võimalikke negatiivseid tagajärgi. Korrelatsioon puudub või on negatiivne.
3. Tugeva normatiivse seotuse korral on inimene organisatsiooniga seotud kohuse- ja vastutustundest ja on seega motiveeritud käituma reeglipäraselt ja nii nagu organisatsioonile vajalik. Seega võiks eeldada, et niisuguse seotuse korral on positiivne korrelatsioon rahulolu, tulemuslikkuse jmt aspektidega. NB! Kohusetundlikkus ei too aga enesega kaasa sellist entusiasmi ja omaalgatust nagu emotsionaalne seotus.

5. STRESS. TÖÖSTRESS

10. sajandil pani filosoof Avicenna ühe lambatalle kasvama normaalsesse keskkonda ja teise nii, et tolle nägemisväljas oli pidevalt ketis hunt (n-ö stressor). Mis juhtus?

Kanada stressiuurija Hans Selye räägib mõistest adaptatsioonienergia, mis iseloomustab võimalike vintsutuste hulka, mida organism on suuteline elu jooksul läbi elama. Selye arvates on see energiahulk püsiv suurus, nagu isiklik bensiinipaak. Ja inimese tervis ja heaolu sõltub sellest, kuivõrd edukalt seda "bensini" kulutatakse.

Tema stressimudel kannab nimetust *Üldine Adaptatsiooni Sündroom* (G.A.S.).

H. Selye stressimudeli kohaselt läbib inimene mingi stressori või ärritajaga kokku puutudes kolm etappi:

- **alarm/häire** (n-ö lühiajaline paanikahoog);
- **vastupanu** (toimetulek);
- **kurnatus**.

Näiteks kujutage ette, et täpselt tund enne koolipäeva lõppu tuleb teie juurde kolledži direktor ja ütleb, et homme hommikul peate te akadeemia juhtkonna koosolekul esinema ülevaatega oma kursuse edasijõudmisest. Läbite ju oma tegevuses need kolm etappi (kaks esimest kindlasti – kolmas sõltub teie jõuvarudest jmt), kas pole?

Stress on korduvate ja kestvate ärritajate toimetel tekkiv pingeseisund.

Stress on ärritav närvipinge, mis pikema aja jooksul muserdab ja tekitab kehalisi vaevusi.

Stress on keha ja meelte vastus organismile esitatud kõrgendatud nõudmistele.

Stressi tase sõltub sellest kuivõrd:

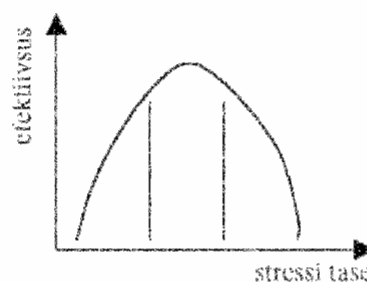
- **kontrollitavana** inimene seda sündmust tajub;
- **oluliseks** inimene seda sündmust enda jaoks peab;
- nõuab toimetulek inimeselt **ressursse**.



Joonis 1. Inimese hinnangu olulisus stressi kujunemisel.

Niisiis – mitte olukord iseenesest ei tekita inimeses stressi, vaid inimese hinnang sellele olukorrale. Seepärast me erinevatele olukordadele väga erinevalt reageerimegi. Stressitaluvus on inimestel erinev.

Teatud optimaalsel tasemel loetakse stressiseisundit aga oluliseks – see on nagu sisemine mootor, mis inimese toetusema paneb. Yerkes-Dodsoni mudel (1908) ehk pööratud U-hüpotees.



Joonis 2. Yerkes-Dodsoni pööratud U-hüpotees stressitaseme ja efektiivsuse vaheliste seoste kohta.

Stress võib tekkida nii negatiivsetel põhjustel kui ka positiivsetel

negatiivne stress = distress; positiivne stress = eustress.
--

Kõiki neid põhjusi nimetatakse **stressoriteks**:

- keskkonnast (nii vahetust kui kaudsest) pärit stressorid;
- individuaalsed stressorid;
- elusündmused;
- traumaatilised sündmused;

Loodusõnnetused, sõjad, avariid, katastroofid, kuriteo ohvriks langemine. Tihvi omavad need suured sündmused stressivat mõju üsna suurtele rahvahulkadele. Nt Estonia laevahukk, terroriakt USA-s jmt

- organisatsioonilised stressorid:
 - ülekoormus ehk ajapuudus;
 - vähene kompetentsus;
 - autonoomia puudumine;
 - töövahendite puudus;
 - halvasti organiseeritud töökoht;
 - juhtkond ja juhtimisstiil;
 - suhted kolleegidega, organisatsioonikliima.

NB! Inglismaal 90ndatel tehtud uurimuse kohaselt on tööstressi tekkimise põhipõhjused 1. ületunnid; 2. ebaselged tööülesanded; 3. juhtimisstiil.

Millised on inimeste võimalikud reaktsioonid stressile? Üsna erinevad. Üks ja seesama sündmus võib inimestes vallandada erinevaid tundeid – kõik sõltub inimese hinnangust toimunule.

1. Psühholoogilised ilmingud

- äng, ärevus;
- viha, agressiivsus;
- apaatia, depressioon;
- mõtlemisprotsesside pärsitus;
- kaitsemehhanismid – väikesed enesepettused, alateadlikud võtted, mida me kasutame ebameeldivustega toimetulekuks:
 - eitamine (talumatu info või sündmuse väljatõrjumine oma teadvusest);
 - ratsionaliseerimine (püüe leida õigustust juhtunule);
 - intellektualiseerimine (püüe võtta mõistusega);
 - asendamine (pinge maandamine kaudsel viisil).

2. Füsioloogilised ilmingud, võimalikud terviseprobleemid jm tagajärjed

Pikaleveninud stressil võivad olla inimese jaoks üsna tõsised tagajärjed. Kuna stress nõrgendab organismi vastupanuvõimet, siis oleme haigustele palju vastuvõtlikumad.

- psühhosomaatilised haigused – psühholoogilistel põhjustel tekkinud kehalised haigused, näiteks maohaavad, astma, nahalööbed, kõrgvererõhutõbi, suhkruhaigus, migreen, seedehäired.
- alkoholism;
- vaimsed, psüühilised häired;
- suitsiid;
- läbipõlemissündroom.

3. Mida saab inimene teha?

Toimetulek stressiga võib olla kahesugune: **inimene hakkab tegelema probleemi lahendamisega** (probleemile suunatud toimetulek) või **inimene hakkab tegelema oma emotsioonidega** (emotsioonile suunatud toimetulek) ja nende vaigistamisega.

6. LÄBIPÕLEMISSÜNDROOM (LPS)

Mõiste on pärit Ameerika psühholoogilt H. J. Freudenbergerilt aastast 1974.

LPS väljendub emotsionaalses kurnatuses, depersonalisatsioonis ja vähenenud isiklikus saavutustundes. LPS tabab sagedamini selliste eelalade esindajaid, kel on tihe, intensiivne emotsionaalne kontakt probleemsete inimestega ning kus töö on kombineeritud kestva negatiivse tagasiside ja puuduliku tunnustamisega.

Läbipõlemine on vaimse, füüsilise ja emotsionaalse kurnatuse seisund, mis on kujunenud pikaajalise ülepinge situatsioonis. (Pines, Aronson, 1976)

Christina Maslach & Silvia Jackson (1981) on välja toonud läbipõlemise tunnused:

- emotsionaalne kurnatus;
- depersonalisatsioon;
- isikliku saavutustunde vähenemine.

LPS mõõtmiseks töötasid Maslach & Jackson välja küsimustiku *Maslach Burnout Inventory (MBI)*.

Läbipõlemisele aitavad kaasa järgmised asjaolud:

- pidev ülekoormus;
- kontrolli puudumine ning sideme puudumine töö ja tulemuse vahel;
- ebapiisav tasu (subjektiivselt tunnetatav);
- pingeline või konfliktne tööõhkkond;
- aususe ja puhta mängu defitsiit;
- väärtuste konflikt.

Uurimused näitavad, et läbipõlemise puhul mängivad olulisemat rolli pigem **olukorraga** seotud tegurid kui **isiksusega** seotud tegurid.

Läbipõlemist esineb rohkem sellistel aladel, mis on seotud aktiivse suhtlemisega ja kriiside lahendamisega (põetamine, vangivalvur, liikluspolitseinik, päästetöötaja, kiirabitöötaja jms).

Läbipõlemise kujunemise faasid:

- **entusiasm** – lootused on suured nii töö kui iseenda suhtes. Inimene on idealistlik ja positiivne. Kui töö muutub aga monotoonseks ja rutiinseks ja soovitud tulemusi ei tule, siis ...
- **stagnatsioon** – väsimine, eesmärkidest taganemine, pettumus;
- **frustratsioon** – abituse tunne, et ma pole võimeline oma eesmärke täitma; jõuetuse tunne, et ma ei suuda kõiki aidata; arusaam, et ollakse ohver; tekib küünilisus, klientidest võõrandumine;
- **apaatia** – professionaalse vastutustunde kadumine, ükskõiksus töö suhtes, konfliktid klientide ja kolleegidega, võõrandumine, puudumised töölt. Tüüpilised hoiakud on negativism, küünilisus, eraldatus, haige huumor, jõuetus, lootusetus.

Tihti peetakse stressi ja läbipõlemist samatähenduslikeks. Kindlasti on seos olemas, kuna läbipõlemisele eelneb stress, ent ...

Stressi puhul tunneb inimene väsimust, LPS korral on tegu juba kroonilise kurnatusega.

Stressis inimene on ärev, LPS puhul ülipingul.

Stressis inimene pole tööga rahul, LPS korral tegu juba küünilise suhtumisega ja huvipuudusega.

Stressi korral pühenduvus/seotus on langenud, LPS korral on see tase nullilähedane – inimene on organisatsioonist võõrandunud.

Stressi korral ilmnevad füsioloogilised muutused, LPS korral juba psühhosomaatilised kaebused.

7. GRUPID ORGANISATSIOONIS

Grupp on sotsiaalne ühendus, mis koosneb inimestest, kes on regulaarses koostegEVuses ja vastastikuses sõltuvuses ühe või enama ühise eesmärgi saavutamiseks teatud perioodil.

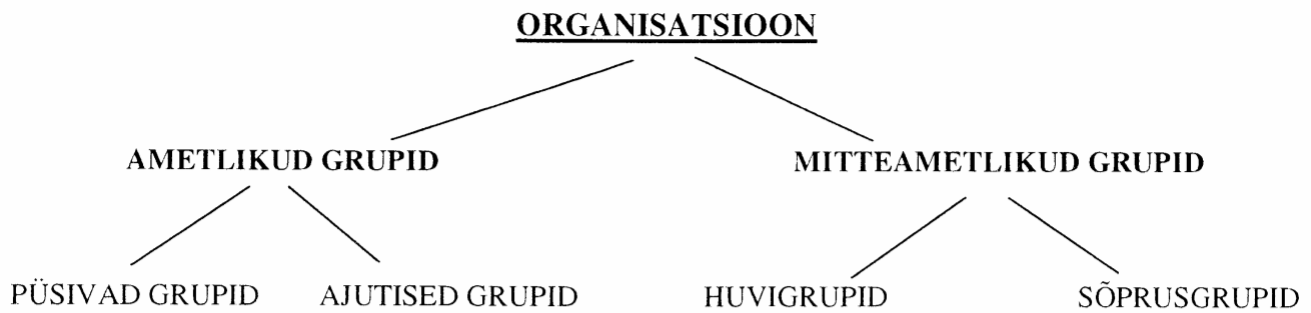
Grupp on teatud viisil organiseeritud suhteliselt püsiv inimühendus, kellel on teatavad ühised huvid, väärtused ja käitumismõrmid.

Antud definitsioonid sobivad kirjeldamiseks grupe üldse. Grupe kui sotsiaalseid ja psühholoogilisi ühendusi. Töögruppidest rääkides tuleks eraldi välja tuua rohkemaid tunnuseid:

- kindel liikmeskond;
- grupidoadvus;
- ühine eesmärk;
- struktuur;
- ühtne suhtlemisvõrgustik.

Milliseid grappe organisatsioonis eksisteerib?

Üldlevinud on gruppide jaotamine ametlikeks (**formaalsed**) ja mitteametlikeks (**mitteformaalsed**).



Joonis 3. Gruppide jaotus organisatsioonis.

Mida gruppi kuulumine inimesele pakub? Mitmete vajaduste rahuldamist ning mitmeid võimalusi:

- grupp pakub võimalust kuuluda, saada tunnustust, suhelda, tunda lähedust;
- grupp pakub võimalust ennast tunda õppida, proovile panna, teistega võrrelda;
- grupp aitab paremini toime tulla situatsioonide ja ülesannetega, mis ühe inimese jaoks võivad osutuda rasketeks jne.

1. Grupi liikmeskonna suurus

Mis oleks optimaalne grupi suurus? Mis grupi suurusest sõltub? Mida teha kui grupi suurst ei saa ise määrata?

2. Rollid

Grupisisese struktuuri oluliseks paikapanijaks on rollid! Igal inimesel on igas rühmituses, koosluses oma roll. Oma ülesanne. Ja tegu ei ole siinkohal üldse mitte inimesele ametikirjelduse ja töölepingust tulenevate punktide alusel määratud rollidega, vaid hoopis taoliste rollidega, mis arenevad inimese isiksuseomaduste ja suhtlemisstiili alusel.

Need kujunevad rollid on tavaliselt seotud, kas:

- ülesandega või tööga;
- suhetega/suhtlemisega;
- iseendaga.

Edukaks meeskonnatööks peaks olema esindatud nii esimesed kui teised. Ja siinkohal teevad juhid selle vea, et püüavad aegajalt takistada grupiliikmete omavahelist mitteametlikku suhtlemist arvates ekslikult, et see pidurdab töötegemist. Ütleme nii, et see võib nii olla, aga ei pruugi ...

Võimalikud rollid:

- täideviija (*the implementer*);
- koordinaator (*the coordinator*);
- komandör (*the sharper*);
- ideetšempion (*the plant*);
- ressursside hankija (*the resource investigator*);
- hindaja (*the monitor-evaluator*);
- harmoneerija (*the team worker*);
- lõpuleviija (*the completer*);
- spetsialist (*the specialist*).

3. Normid

M. Vadi (2001) on välja toonud 3 põhipõhjust normide kehtestamiseks grupis:

- normi on vaja grupi eluliste huvide kaitseks
- normid on vajalikud, et hoiduda kimbatust või ebamugavust tekitavatest olukordadest
- normid kehtestatakse grupis väljendamiseks olulisi tõekspidamisi, grupi eesmäärke või kuuluvust gruppi

4. Kokkukuuluvus

Nimetatakse ka "meie"-tunde, **kohessiivsuseks**. Ja see väljendub grupiliikmete võimes hästi läbi saada, lojaalsuses grupile, uhkusetundes.

Grupi kohessiivsust määravad ära:

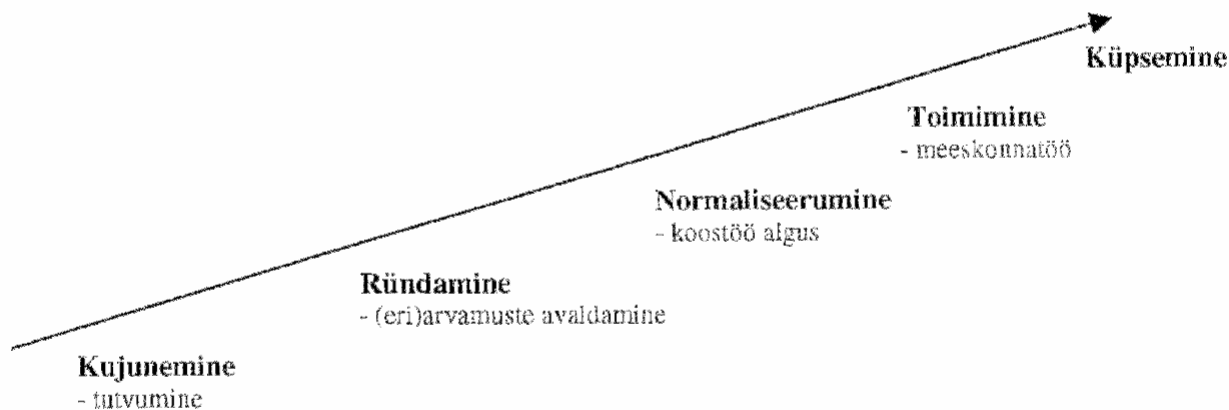
- liikmeskond – grupi suurus, grupiliikmete omavaheline sobivus, grupi ajutus/püsivus;
- töö keskkond – tööülesannete iseloom, tehnoloogia ja kommunikatsioonivahendid, paiknemine üksteisest ruumilises ja geograafilises mõttes;
- grupi areng ja küpsus – grupi arenguetapp;
- organisatsioonilised tegurid – juhtimisstiil, personalipoliitika, edu olukorras, väliskeskkonnast tulenev oht/konkurents.

Grupi/meeskonna kujunemine

Siinkohal tuleb meelde tuletada ametlikke ja mitteametlikke gruppe – siis põhjust, miks inimesed kokku on tulnud. Sellest sõltuvad ka grupi arengufaasid.

Eriti hästi on need etapid jälgitavad kui kui kokku tuleb mingi uus rühm, meeskond, kooslus. On palju loota, et kohe sellest kokku tulemise hetkest läheb lahti kõva sisuline töö. Seda ei juhtu ka juhul kui see rühm koosneb oma ala tippudest.

NB! Areng sõltub ka sellest, kas tegu on ajutise või püsiva grupiga.



Joonis 4. Grupi kujunemise faasid.

Loomulikult ei tasu hakata meeskonda moodustades paaniliselt jälgima nende etappide esiletulekut. Mitte kõigis gruppides ei pruugi see nii olla ja mitte alati pole need faasid üheselt jälgitavad. Aga üksikuid tõsiasi peaks meeles pidama küll – nt seda, et väike vastuolude etapp on päris loomulik ja mis veel olulisem – lausa vajalik. Seda et määratud juhi või liidri kõrval võib esile kerkida ka n-ö mitteametlik liider, jne jne

Millistest fenomenidest grupidünaamikas peaks olema teadlik!

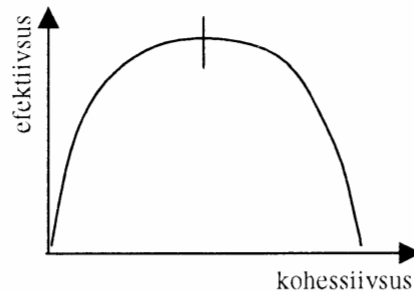
1. Grupimõtlemine

See on kriitilise mõtlemise minetamine; oma arvamuse allutamine grupi arvamusele. Ilmneb kõrge kohessiivsusega gruppides, kus on oluline iga hinna eest meeldivat ja üksmeelset õhkkonda hoida.

Probleemi hakati uurima seetõttu, et saada aru, kuidas on võimalik, et muidu väga intelligentset inimesed võivad grupis rumalaid otsuseid vastu võtta.

Sümptomid:

- illusioon, et me *oleme haavamatud*;
- illusioon, et me *käitume alati õieti*;
- väga tugev *hoiak meie ja nemad*;
- grupiliikmete *ülitugev sisemine tsensuur*.



Joonis 5. Kohessiivsuse määra ja efektiivsuse vaheline seos.

Mida tehakse ja mida teha?

Sageli arvatakse, et kui üks inimene panna vastutama kogu grupi tegude ja otsuste eest, siis sellest piisab, et grupimõtlemist piirata. Tegelikult pole see alati mitte kõige parem idee, sest ühel inimesel on raske kogu olukorda kontrollida, samuti võib see viia diktaatorluseni ja meeskonnaliikmete motivatsiooni alanemiseni.

Parem oleks hoopis näiteks:

- n-ö kuradi advokaatide (*devil's advocate*) määramine;
- mõne väljaspool gruppi oleva inimese arvamuse küsimine (n-ö erapooletu spetsialisti sissetoomine);
- grupi jagamine sõltumatult tegutsevateks alagruppideks (kui grupi suurus seda muidugi võimaldab).

2. Sotsiaalne looderdamine

... ehk *Ringelmanni efekt* seisneb fenomenis, et inimene pingutab grupis tööd tehes sageli vähem kui individuaalse töö korral.

3. Sotsiaalne soodustamine

Olukord, kus suhteliselt lihtsate ja varem selgeks õpitud tegevuste tulemuslikkus teiste inimeste juuresolekul paraneb.

4. Sotsiaalne pärssimine

Olukord, kus teiste inimeste juuresolek mõjub demotiveerivalt ja pärsib meie tegevust.

8. OTSUSTAMINE GRUPIS

Ilmselt on paljudel olemas kogemus selle kohta kui raske on otsustada ainuisikuliselt, eriti rasketes ja komplekssetes küsimustes. Just seetõttu kasutatakse üha rohkem otsustamisprotsessis meeskondade abi.

Grupitöö eelised ja puudused, võrreldes individuaalse tööga, on:

- + rohkem infot ja teadmisi (nii kvalitatiivses kui kvantitatiivses mõttes);
- + rohkem alternatiive ja valikuvõimalusi;
- + ühine vastutus (seda võib teatud olukordades võtta ka negatiivsena – vastutuse n-ö automaatne hajumine, mille korral sisuliselt ei vastuta keegi);
- grupitöö on sageli aeganõudvam (sõltub grupi suurusest);
- eriarvamuste korral tekivad pinged ja konfliktid;
- negatiivsete grupifenomenide ilmnemise oht.

Seega võiks grupitöö kasuks otsustada juhul kui probleem, millega tegelda tuleb on liiga keeruline, mitmetahuline ja otsustamisega kaasneb suur vastutus.

Võimalike probleemide tüübid:

- **standardsed/rutiinsed probleemid** – igapäevase tööga seotud probleemid; lihtsad ja enamasti vähe aeganõudvad, millede lahendamine toimub sageli automaatselt.
- **kriisid** – olukorrad, mis ilmuvad äkki, hoiatuseta ja vajavad enamasti kiiret ja kohest tegutsemist ning otsustamist.
- **komplekssed/sügavad probleemolukorrad** (seotud sageli võimalustega) – olukorrad, mis ilmnevad enamasti muutuste ja plaanide elluviimise olukordades, nõuavad eeltööd ja põhjalikku analüüsimist.

Kuidas me tavaliselt probleeme lahendame (2 öde ja 1 apelsin) ja kuidas võiks välja näha **probleemi lahendamise ratsionaalne mudel**?

1. informatsiooni faas;
2. võimalikkuse faas;
3. lahenduste faas;
4. tegevuse faas;
5. tulemuste hindamine ja tagasiside.

Milliste kriteeriumite abil erinevaid lahendusvariante hinnata?

- teostatavus;
- kvaliteet;
- vastuvõetavus;
- hind;
- eetilisus.

Kuidas võib välja näha sobiva lahendusvariandi hääletamine, vastuvõtmine?

- otsustamine vastutuse puudumisel;
- otsustamine võimu omava inimese reeglite järgi;
- vähemuse otsustamine;
- enamuse otsustamine;
- konsensus.

Otsustamise tehnikad grupis:

- ajurünnak;
- nominaalne grupi tehnika (NGT);
- Delfi tehnika.

9. EESTVEDAMINE

Kuna gruppidest ja gruppitööst rääkides omab olulist tähtsust ka juhtimise ja eestvedamise teema, siis olgu alljärgnevalt välja toodud olulisemad lähenemised ja arengud antud valdkonnas. Lihtsalt ülevaate saamiseks. Täpsemat käsitlust leiavad antud teemad õppeaines *Juhtimise alused*.

On kaks mõistet, millede täpse formuleerimise osas pole siiani üksmeelele jõutud:

- juhtimine/juht (*management/manager*);
- eestvedamine/liider (*leadership/leader*).

Päris identsed need kaks kindlasti ei ole, sest kõik juhid ei pruugi olla liidrid ja kõik liidrid ei pruugi olla juhid. Ehk on olulised märksõnad neid kaht eristamaks **võim** (*ametlikud õigused ja volitused inimeste mõjutamiseks*) ja **autoriteet** (*isiksuse võime avaldada mõju*). Juht on n-ö ametlik ja liider mitteametlik funktsioon. Muidugi ei välista nad teineteist ja oleks lausa ideaalne kui need kaks koos käiksid.

Organisatsioonikäitumises keskendutakse eelkõige eestvedamisele.

Eestvedamine on võime mõjutada inimesi eesmärke saavutama.
--

<i>Leadership is the lifting of a man's vision to higher sights, the raising of a man's performance to a higher standard, the building of a man's personality beyond its normal limitations</i> (P. F. Drucker, 1955).
--

9.1. Liidri isiksuseomaduste teooriad

Kuni umbes 1945. aastani arvati, et ülesande eduka täitmise juures on määrava tähtsusega liidri isiksuseomadused. Uuriti suurt hulka edukate organisatsioonide juhte ja nende omadusi, tehti pikki nimekirju olulistest omadustest ja võimetest.

Näietks Gary A. Yukl (1989) on kokku võtnud erinevad eduka liidri omadused ja vilumused:

- **isiksuseomadused**: kohanemisvõime, sotsiaalne tundlikkus, kõrge saavutusvajadus, oskus ennast maksma panna, koostöövalmidus, domineerimine, energilisus, enesekindlus, stressitaluvus, soov võtta vastutust;
- **vilumused**: tarkus, intelligentsus, probleemide nägemise oskus, oskus näha uusi lahendusi, taktitunne, sõnastamis- ja eneseväljendusoskus, organiseerimise ja administreerimise oskus, head kombad.

Kindlate liidriomaduste otsimine ei andnud aga soovitud tulemust. Miks? a) antud lähenemine ei võta üldse arvesse situatsioonilisi tegureid; b) ei erista põhjust tagajärjest (nt kas enesekindlus on liidri omadus *a priori* või aitab edukas liidriks olemine enesekindluse tekkimisele kaasa jne).

9.2. Käitumuslikud teooriad

Selle lähenemise (domineeris 1950–70ndatel) järgi on olemas kindlad käitumised, mis eristavad liidrit mitteliidrist. Suuna esindajaks võiks pidada **Kurt Lewini**. Tema poolt on välja pakutud kolm käitumisviisi: **autokraatne, demokraatlik ja laissez-faire**.

Olulisemad uurimused: Ohio State University uurimus (1940ndad), Michigan University uurimus (1940ndad), Blake & Moutoni välja töötatud juhtimisvõrgustik (*managerial grid*) ja Skandinaaviamaades (Soome, Rootsi) 1940–60ndatel läbi viidud uurimused.

Põhimõtteliselt kõik need uurimused on leidnud, et juhi käitumises võib eristada 2 olulist dimensiooni: **orienteeritus inimestele** ja **orienteeritus ülesandele**. Skandinaavia uurimuste tulemusena lisandus veel ka kolmas – **orienteeritus arengule, muutustele**.

9.3. Situatiivsed teooriad

Ei ole olemas kindlaid liidritüüpe või absoluutseid käitumisi. Iga olukord on erinev ja nõuab liidri erinevat käitumist! Suund sai alguse 1950-60ndatel.

Antud teooriate kohaselt toob juhile edu kohanemisevõime.

Fred E. Fiedler'i sõltuvuseteooria (1978) (*contingency model*)

Jõudis oma uuringutes järeldusele, et liidri poolt rakendatava juhtimisstiili tõhusus sõltub olukorrast, mida saab kirjeldada kolme teguriga:

- liidri ja grupiliikmete vahelised suhted
- ülesande struktuur
- positsiooni võim

Hersey & Blanchard'i situatiivse eestvedamise teooria (1993) (*situational leadership theory*)

- käskimine ehk autokraatlik juhtimine (*telling*);
- selgitamine (*selling*);
- osalemine (*participating*);
- delegeerimine (*delegating*).

10. ORGANISATSIOONISUHTLEMINE

Mis iganes alustel, eesmärkidel funktsioneeriva organisatsiooni efektiivseks toimimiseks, peab selles asutuses toimuma suhtlemine, kommunikatsioon.

Organisatsioonisuhtlemine on sidus tegevus, mille abil ühendatakse kõik organisatsiooni koostisosad ühtselt talitlevaks tervikuks (Vadi, 2000).

Kommunikatsiooni 3 põhieesmärki organisatsioonis on:

1. jagada infot;
2. koordineerida tegevusi;
3. rahuldada sotsiaalseid vajadusi.

Põhiline märksõna kommunikatsioonist rääkides on info liikumine! Info võib organisatsioonis liikuda mitmeid kanaleid pidi:

- ametlik suhtluskanal;
- mitteametlik suhtluskanal.

Suhtlemise korraldamine organisatsioonis

Vertikaalne suhtlemine – suunaga ülalt alla

Info liikumine, mis saab alguse organisatsiooni tipust, juhtkonnast ja liigub mööda n-ö käsuliini ja mille põhieesmärkideks on instrueerida, kontrollida, selgitada, anda tagasisidet.

- eesmärgid;
- instruktsioonid;
- protseduurid;
- soorituste jälgimine ja korrigeerimine (tagasiside);
- õpetus (Vadi, 2001).

Ülalt alla suhtlemise puudulikkuse korral võib tekkida mitmeid probleeme alates personali rahulolematusest kuni ebaefektiivse töötgemiseni.

Vertikaalne suhtlemine – suunaga alt üles

Info liikumine, mis saab alguse organisatsiooni alumistelt tasanditelt ja mille põhieesmärgiks on näiteks tagasiside andmine juhtkonnale, teavitamine probleemidest jmt, põhimõtteliselt siis ettepanekud ja kriitika.

Üsna sageli juhtkonna poolt alt üles suhtlemisele n-ö kaasa ei aidata – põhjus on lihtne. Enamasti kipub olema nii, et see info, mis alt üles liigub pole kuigi meeldiv, sageli on see lausa ebameeldiv – kriitika, vastupanu, keeldumine jmt.

- probleemid ja ootused;
- soorituste aruanded;
- dispuudid;
- finantsteave (Vadi, 2001).

Horisontaalne suhtlemine

Samal organisatsioonitasemel olevate üskuste omavaheline suhtlemine! On sageli üsna suur probleem, sest inimesed seostavad end ju oma vahetu töörühmaga, osakonnaga ja sotsiaalsühholoogiast on teada fenomen, et “väljaspool” olijatesse suhtutakse heal juhul reservatsiooniga, halvemal juhul umbusuga.

Samas on horisontaalne suhtlemine töö efektiivuse seisukohalt äärmiselt oluline!

- osakondadevaheline probleemide lahendamine;
- info vahetamine ja koordineerimine;
- osakondade ühisettevõtmised (Vadi, 2001).

Diagonaalne suhtlemine

Suhtlemissuund, mille puhul on seotud ühte suhtlemisvõrgustikku organisatsiooni erinevate tasandite töötajad. Enamasti on selliselt toimiv mitteametlik suhtlemine. Ilmselt olete nõus, et kui me räägime suulisest/sõnalisest suhtlemisest, siis toimub see organisatsioonis sageli mitteametlikus õhkkonnas – kohvimasina või veeaparaadi või paljundusmasina juures.

Ent taolist suhtluspõhimõtet kasutatakse ka osades organisatsioonides ametlikult. Näiteks kvaliteediringid, komisjonid vmt.

On kõigile teada, et ebaefektiivne või ebapiisav suhtlemine tekitab organisatsioonis infovaakumi. Vaakumil on aga kombeks täituda ja seda sageli ebakorrektselt või lausa moonutatud infoga (kuulujutud). Siit võiks järeldada, et mitteametlikku suhtlemist tuleks piirata!

Kuulujutude tekkimisest ... Rosnow (1990) on pakkunud, et siinkohal on mitu olulist tegurit – olukorra/küsimuse olulisus inimeste jaoks, olukorra/küsimuse segasus, komplitseeritus ja kriitiline mõtlemine.

11. ORGANISATSIOONIKULTUUR

Organisatsiooni saab käsitleda neljast vaatepunktist:

1. organisatsioon kui ratsionaalne süsteem;
2. organisatsioon kui sümbolite ja kultuuri kogum;
3. organisatsioon kui inimeste koostevuse süsteem;
4. organisatsioon kui poliitiline süsteem (võimuallikad ja nende kasutamine).

Tänapäeval püütakse organisatsioonikäitumist analüüsida süsteemselt, st kõiki nelja vaatenurka silmas pidades (n-ö moodne käsitusviis, R Üksvärav).

Kultuur on terviklik nähtus, mis hõlmab teadmisi, tõekspidamisi, kunsti, moraali, seadusi, traditsioone ja kõiki teisi oskusi ja kogemusi, mille inimene omandab kultuuri liikmena
(E. B. Taylor, 1971).

Organisatsioonikultuur peegeldab väärtusi, tõekspidamisi, hoiakuid ja käitumisviise, mis on omandatud väliskeskkonnaga suheldes ja sisemises koostegEVuses, mida peetakse õigeks ja õpetatakse uutele organisatsiooni liikmetele (E. H. Schein, 1985).

Organizational culture is the collection of traditions, values, policies, beliefs and attitudes that constitute a pervasive context for everything we do and think in an organization.

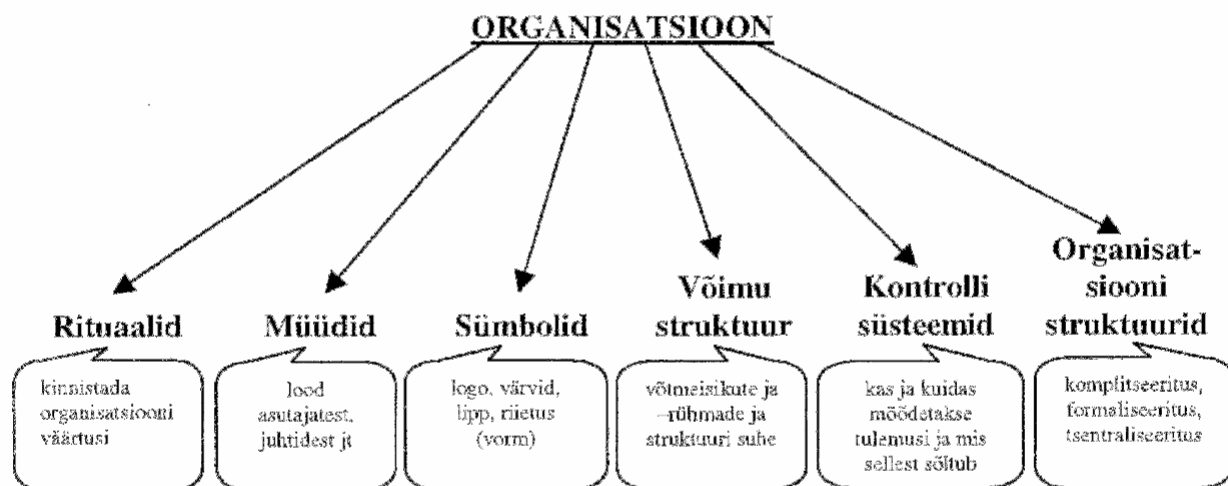
Organizational culture is the way how things are done around here!

Organisatsioonikultuuri teema muutus populaarseks 1980ndatel ja põhjuseid sellele võib välja tuua mitmeid:

- umbes sel ajal hakati erilise hoolega uurima **Jaapani firmade edu ja stabiilsuse** põhjuseid – ameeriklasi huvitas, mis on teisiti? On see kultuur? (William G. Ouchi uurimus aastast 1981);
- mõtlemisparadigmade muutus – postindustriaalsest **postmodernistlikuks**, tõusis n-õ pehmete teemade tähtsus;
- organisatsioonikultuuri kui fenomeni mõistmine aitab paremini aru saada sellest, **mis ja miks juhtub organisatsioonides muutuste ajal**.

Enne 80ndaid vaadati organisatsioone kui objektiivsete tunnuste kogumeid. 80ndatel pakuti välja võimalus vaadata organisatsioone kui isiksusi.

Organisatsioonikultuur on abstraktne nähtus, aga tema avaldumisvormid on väga nähtavad!



Joonis 6. Organisatsioonikultuuri avaldumisvormid (S. Põllumäe poolt visandatud joonis, 2001).

Edgar H. Schein toob välja kolm organisatsioonikultuuri tasandit:

- jälgitav kultuuritasand (*artefacts*) – kõige nähtavam org. kultuuri tasand, mille moodustab füüsiline ja sotsiaalne keskkond;
- väärtused (*values*) – jagatud väärtused ja arusaamad, mida organisatsioonis aktsepteeritakse;
- baasarusaamad (*basic underlying assumptions*) – need on arusaamad, mida iga organisatsiooni liige organisatsiooni kaasa toob (hoiakud, väärtused). Üheks selliseks võib pidada D. McGregor'i X- ja Y-teooria, see on juhi arusaam või hoiak alluvate suhtes.

Sageli kasutatakse "organisatsioonikultuuri" sünonüümina ka "organisatsiooni kliima" mõistet. Siinkohal on aga suurem osa spetsialiste arvamusel, et "kultuur" ja "kliima" pole päris samatähenduslikud. "Organisatsiooni kliima" on üks "organisatsioonikultuuri" avaldumisvorme.

Applied to organizations, climate can be said to relate to the prevailing atmosphere surrounding the organization, to the level of morale and to the strength of feelings or belonging, care and goodwill among members (Mullins).

Järgnevat seitsmet karakteristikut saab hinnata kontinuumil madalast kõrgele ja nende hinnangute põhjal moodustub mingi pilt teie organisatsiooni kultuurist.

innovatiivsus ja riskijulgus	tähelepanu detailide suhtes	tulemusele orienteeritus	inimestele orienteeritus	meeskondadele orienteeritus	agressiivsus	stabiilsus
------------------------------	-----------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------------------------	--------------	------------

- **innovatiivsus ja riskijulgus** – mil määral julgustatakse töötajaid uuenduslikkusele;
- **tähelepanu detailide suhtes** – mil määral oodatakse täpsust, analüüsi, detailidele tähelepanu pööramist;
- **tulemusele orienteeritus** – mil määral ollakse orienteeritud tulemusele/protsessile, miks;
- **inimestele orienteeritus** – mil määral juhtkond arvestab organisatsiooni liikmetega;
- **meeskondadele orienteeritus** – kas tööd tehakse pigem üksi või pigem meeskondades;
- **agressiivsus (võistluslikkus)** – kas org. liikmed on pigem võistluslikud ja täis tahtmist midagi teha või pigem asjadel vabalt minna laskjad;
- **stabiilsus** – kas org. tegevus on suunatud pigem oma seisundi hoidmisele või arendamisele.

NB! Organisatsiooni kultuur on kirjeldav, mitte hinnanguline mõiste!

Kas üks ühine kultuur või subkultuurid? Kui vaadata organisatsioonikultuuri definitsioone, siis neis kajastub mõte, et kultuuri aluseks on *jagatud* väärtused, hoiakud, tõekspidamised. Kui jagatud nad olema peavad, tekib küsimus?

Tugev versus nõrk organisatsioonikultuur. Tugeva organisatsioonikultuur korral:

- jagavad org. liikmed sarnaseid tõekspidamisi, väärtusi, hoiakuid ja toetavad ühesuguseid käitumisviise;
- organisatsiooni liikmete vaheline suhtlemine on lihtne;
- organisatsiooni liikmete vajaduste rahuldamine on seotud vastastikuse sõltuvusega;
- ilmnevad tugevad kollektivistlikud tendentsid ehk org. vajadusi peetakse tähtsamaks kui üksikisiku soovet.

Positiivne versus negatiivne organisatsioonikultuur. Positiivse organisatsioonikultuuri korral:

- org. liikmed tunnetavad, et nad mõjutavad org. tegevuse tulemusi ja neist sõltub midagi;
- org. liikmed tunnetavad, et tegevusest saadav kasu jagatakse võrdselt;
- tõhusa töökorralduse nõuet peetakse mõistlikuks;
- org. ametlike suhteid peetakse mõistlikuks.

Organisatsioonikultuurist ei saa rääkida kui mingist konstantsest suurusest või absoluutsest seisundist. Organisatsioonikultuur on ajas muutuv ja kindlasti on ta sõltuvuses organisatsiooni elutsüklist.

Erinevad organisatsioonikultuuri käsitlused

H.M. Trice & J.M.Beyer (1993) "The Cultures of Work Organizations"

Trice & Beyer'i ideede aluseks on mõtteviis, et inimesed on loonud kultuurid korrastatuse saavutamiseks ja ebakindlusega toimetulemiseks. Kultuurid on vajalikud, et kaosega hakkama saada.

Organisatsioonikultuuri tagajärjedeks on:

- kollektiivse ebakindluse juhtimine;
- sotsiaalse korrastatuse loomine (normide konsensus);

- õnnestunud sotsialiseerumine, uute tulijate integreerimine;
- identiteet ja üksmeel;
- etnotsentrism ehk veendumus oma org. paremusest (võib viia ka negatiivsete tagajärgedeni).

Organisatsioonikultuuri nähtavad vormid on:

- sümboolid – nähtuse või objekti nähtavad märgid mis asendavad ja annavad edasi nähtuse või objekti tähendust, sealhulgas logod, pildid, riietuse stiil jmt;
- keel – ühiselt mõistetav helide, kirjalike märkide ja kehakeele kogum, mis on arusaadav teatud inimhulgale ja seetõttu kasutatav omavahelise suhtluses;
- jutud ja jutustused;
- tegevuspraktika ja kombed.

T. Deal & A. Kennedy (1982)

Tugeva organisatsioonikultuuri eelduseks peavad Deal & Kennedy 5 elementi:

1. **ärikeskkond** – olulisim determinant, sest see määrab ära, mida ja kuidas teha;
2. **väärtused** – väärtused on nn organisatsioonikultuuri südameks. Nad on igapäevategevuse juhenditeks;
3. **kangelased** – on oma käitumisega nii öelda rollimudelid ja näitavad piltlikult, millised on aktsepteeritavad sooritus standardid. Väliskeskonna jaoks sümboliseerivad kangelased ettevõtet;
4. **tavandid ja tavanditalitused** – rituaalid ja traditsioonid;
5. **kultuurivõrgustik** – esmane kultuuri edastamise kanal, iseloomult pigem mitteametlik. Võib suurel määral erineda organisatsiooniskeemist (jutuvestjad, preestrid, sahistajad, keelepeksjad-kõiketeadjad, sekretärid ja ametnikud, salakuulajad, intrigandid ja salasepitsejad).

Deal & Kennedy (1982) toovad välja 4 organisatsioonikultuuri tüüpi sõltuvalt:

- riskimäärast, mis org. tegevustega seotud on;
 - otsuste ja tegevuste kohta käiva tagasiside saamise kiirusest:
1. **Vintskete meeste kultuur** (*tough-guy, macho culture*) – suurte riskide võtmine ja kiire tagasiside. Inimeste tegevust selles organisatsioonis iseloomustab põhimõte "kõik või mitte midagi". Hinnatakse kiiret otsustamist, suurt pinget-taluvust, võimet taluda negatiivset infot, võimet kohe peale sellise info saamist tegutseda, võime teiste ees kindlaks jääda ja iseseisvalt hakkama saada. Eeliseks on mobiilsus, suured ja nähtavad võidud, kiire tagasiside, kiire õppimisvõime. Macholikud väärtused. Halb on lähipõlemisoht, ei nähta kaugemaid eesmärke vaid keskendutakse lühiajalistele eesmärkidele. Politsei, kiirabi jms.
 2. **Kõva töö ja täieliku lõbu kultuur** (*work-hard, play-hard culture*) – riskid on keskmisest madalamad, kuid tagasiside kiire ja organisatsiooni iseloomustab paindlik struktuur, dünaamilisus. Väärtuseks on tarbijad ja kliendid ning nende vajaduste tundmaõppimisele. Pidevalt toimuvad reklaami-üritused, lõbusad koosolekud. Ollakse võimelised kiiresti reageerima. Halb on see, et kvantiteedile rõhudes jäetakse kvaliteet tähelepanuta. Müügiettevõtted, vahendajad, kiirtootlustus, kindlustus jms.
 3. **Sinu panuste ettevõtte kultuur** (*bet-your-company culture*) – kõrge riskimääraga ja aeglase tagasisidega. Kõrged panused, aga väga aeglane tagasiside (võib kuluda aastaid). Rangelt paika pandud hierarhiline kultuur. Oluliseks märksõnaks on koosolekud. Koosolekutel võib järgida hierarhiast tulenevat käitumist – räägivad vanemad ja kogenenumad. Valest liigutuses võib sõltuda kogu organisatsiooni tulevik. Otsuste tegemine on väga pikk protsess ja tehtud otsuseid muudetakse väga harva. Eeliseks on see, et pikaajalistes tegevustes võidakse jõuda suurte tulemusteni. Halb on see, et lühiajalistes tegevustes ollakse haavatavad. Sõjavägi, uurimisasutused jms.
 4. **Protsessi kultuur** (*process culture*) – madalate riskide ja aeglase tagasisidega. Töötajatel on raske hinnata, mida nad teevad ja seetõttu keskendutakse protsessile ehk sellele, kuidas midagi teha. Sellisele organisatsioonile on reeglite järgimine tähtsam kui saadud tulemus. Kuna sellise kultuuriga organisatsioonis on igav, siis muudetakse ka kõige vähem tähtsad sündmused hirmus tähtsateks. Palju tehakse koosolekuid. Tagasiside on olematu või väga aeglane. Tagasiside puudumine tekitab sotsiaalse looderdamise ja ettevaatliku kaitsepositsiooni. Pangad, riigiasutused jms.

Peters & Waterman (1982). "In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies"

Nende käsitleluse läbivaks ideeks on, et inimeste väärtushinnangud ja emotsionaalsed käitumisajendid etendavad sama suurt rolli kui ratsionaalsed organisatsiooni ülesehituse põhimõtted. Peters & Waterman uurisid edukaid ettevõtteid ja leidsid, et nii öelda oivikuid või innovaatilisi ja edukaid ettevõtteid iseloomustab seitse tunnust:

1. usuti, et nad on parimad;
2. ülesannete täitmisel peeti tähtsaks ka detaile;
3. lähtuti arusaamast, et iga inimese individuaalsus on oluline;
4. kaliteeti ja kõrget teenindustase peeti eriti oluliseks;
5. oldi veendunud, et suurem osa organisatsiooni liikmeist on uuendusmeelsed ja eksimuste suhtes oldi sallivad;
6. oluliseks peeti mitteametlikku ja barjäärideta suhtlemist;
7. majanduskasvu ja kasumi vajaduse selgesõnaline tunnustamine.

NB! Väga heade ettevõtete kõige lihtsam tunnus on see, et nad nõuavad väga head sooritust nn keskmiselt töötajalt.

Samas on tehtud nende seisukohtadele ka kriitikat, sest ega ka nende poolt uuritud organisatsioonid polnud probleemideta. Nad justkui seovad organisatsioonikultuuri organisatsiooni edukuse tasemega. Organisatsioonikultuuri ei saa seostada ainult edu toovate teguritega. Organisatsioon läbib erinevaid arenguetappe – on stabiilseid perioode, edukaid ja ka läbikukkuvaid. See ei tähenda veel, et kultuur neil mitte-tipus-olemise hetketel oleks puudu.

Gareth Morgan (1986) "Images of Organization"

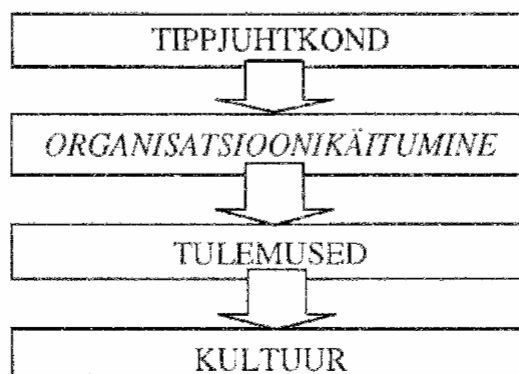
Morgani järgi saab organisatsiooni vaadata läbi "erinevate prillide". Organisatsioon on väga mitmetahuline. Organisatsioon kui metafoor, see tähendab organisatsioon kui:

- masinavärk (kindel ülesannete jaotus, kontroll, täpsus, kindel tööritm ehk rutiin);
- organism (sube keskkonnaga, sõltuvus keskkonnast, vastastikkune sõltuvus, keskkonnaga kohanemine, muutumine);
- aju (õppimine, iseorganiseerimine, paindlikkus);
- kultuur (rahvuskultuuride mõju, vt Geert Hofstede)
- poliitiline süsteem (võimusuhted, huvigrupid, huvide konfliktid, kontrollimine);
- vangla (suletud süsteem, piiratud valikuvõimalused, inimese sõltuvus organisatsioonist);
- hoovus (alaline muutumine, kaos, vastuseis muutustele);
- ohjamisvahend (liikmete tegutsema panemine eesmärkide saavutamiseks).

Kuidas organisatsioonikultuur areneb ja kujuneb?

Organisatsioonikultuuri kujundajateks on nii liidrid kui organisatsiooni liikmed. Seetõttu tuleb olla teadlik, et nii uus juhtkond kui uued töötajad võivad olulisel määral organisatsioonikultuuri mõjutada. Sotsialiseerumine ja organisatsiooniga kohanemine on seejuures olulised märksõnad.

Juhtkonna ülesanne on määrata visioon, missioon jms. Oluline roll organisatsioonikultuuri muutmises on keskastme juhtidel.



Joonis 7. Organisatsioonikultuuri kujunemise lihtsustatud skeem.

Millal muuta organisatsioonikultuuri? Organisatsioonikultuuri tuleks muuta kui:

- **olemasolev organisatsioonikultuur ei ole tõhus;**
- **on tõsised moraalsed ja eetilised probleemid**, ehk on vastuolud eesmärkide ja moraali vahel. Väga sageli võib mõne vastutustundetu inimese käitumine muuta kogu organisatsiooni avalikkuse silmis kultuuritikuks;
- **organisatsiooni eesmärkide muutus;**
- **turutingimuste muutus;**
- **sotsiaalse keskkonna muutus** (inimeste mõtlemise muutumine üldse, ühiskonna väärtuste ümberhindamine, näiteks üleminekul sotsialismist kapitalismi);
- **organisatsioonide liitmine või jagamine või juhtkonna muutus.**

KASUTATUD KIRJANDUS

- Huczynski, A. & Buchanan, D. 1995. Organisational Behaviour. II ed. – NY, London, Toronto, Sydney; Tokyo, Singapore: Prentice Hall.
- Ekvali, G. & Arvonen, J. 1991. Change-centered Leadership: An Extension of the Two-Dimensional Model, *Scandinavian Journal of Management*. Vol.7.No.1.pp.17-26.
- de Geus, A.. 1997. Elav ettevõtte. [*The Living Company*]. – Tallinn: OÜ Fontese Kirjastus, 1999.
- Goleman, D. 1995. Emotsionaalne intelligentsus. [*Emotional Intelligence*]. – Tallinn: Väike Vanker, 2000.
- Goleman, D. 1998. Töö emotsionaalse intelligentsusega. [*Working with Emotional Intelligence*]. – Tallinn: Väike Vanker, 2001.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. 1986. Maslach Burnout Inventory: Manual. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- McGregor, D. 1985. The Human Side of Enterpise. – Boston, Massachusetts etc: McGraw-Hills, Inc
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application. – SAGE Publications, Inc.
- Peters, T. J. & Waterman, R.H. Jr. 1982. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. – USA: Time Warner Company.
- Robbins, S. P. 1998. Organizational Behavior. 8th ed. – Prentice-Hall International, Inc.
- Türk, K. 2001. Eestvedamine. – Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vadi, M. 2001. Organisatsioonikäitumine. – Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vadi, M. 2001. Grupid organisatsioonis. – Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Yukl, G. A. 1981. Leadership in Organizations. – New Jersey: Prentice Hall, Inc.