

## Ratsionaalne otsustamine

Organisatsioon on ma olemuselt otsuste vastuvõtmise mehhanism. Kui midagi ei otsustata, siis ka midagi ei toimu. Sellest tulenevalt võib organisatsiooni vaadelda kui varasemate otsuste tulemust. Ka probleemid, millega organisatsioonis kokku puututakse, on enamasti varasemate lahenduste tagajärg: „Tänased probleemid on meie eilsed lahendused“.

Tavakujutluses on otsustusprotsess oma olemuselt ratsionaalne ning koosneb kindlatest etappidest:

- vajaduse tunnetamine – „Selle asja peab ära otsustama!“
- diagnostika – „Mis selle asjaga siis õieti on?“
- erinevate alternatiivide otsimine – „Mida selles olukorras võiks teha?“
- optimaalse lahenduse leidmine – „Selles olukorras oleks kõige õigem ...“
- valitud lahendusvariandi elluviimine
- saadud tulemuste hindamine nende otstarbekohasuse seisukohalt

Diagnostika koosneb samuti mitmest etapist:

- kuidas on asjade seis praegu? *Tegelik* olukord
- kuidas peaks asjade seis olema? *Nõutav* olukord  
Tegeliku ja nõutava erinevus ongi probleem, mille põhjustega peab tegelema
- kuidas oli seis varem? Ajalooline *standard*, millega võrrelda (siin enne ja siin praegu). Võrdlus ajaloolise standardiga näitab kätte (a) muutuste *suuna*, kuhu poole asjad liiguvad, ja (b) muutuste *tempo*, kui kiiresti need liiguvad.

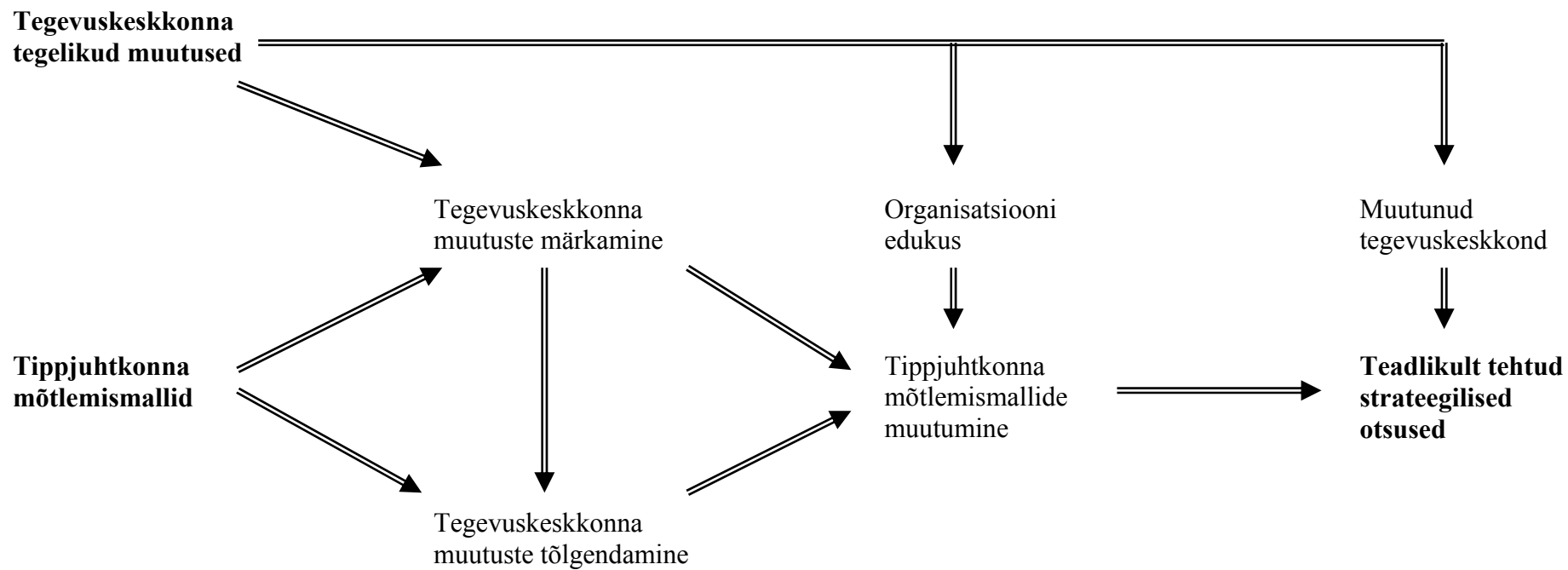
Ratsionaalsuse paradigmas eristatakse 2 liiki otsuseid:

- programmeeritud otsused, mis on tavalised rutiinses, šabloonses, korduvas situatsioonis, kus reeglid ja lahenduskäik on ette teada (muutujad on kvantifitseeritud ja reeglid fikseeritud)
- mitteprogrammeeritud otsused, mis on paratamatud harukordses, enneolematu olukorras, millest täit ülevaadet ei ole, kõikide asjade kohta kõike ei tea, valitseb määramatus (muutujad ei ole kvantifitseeritavad ning lahendus unikaalne ja paljuski ka intuiitivne).

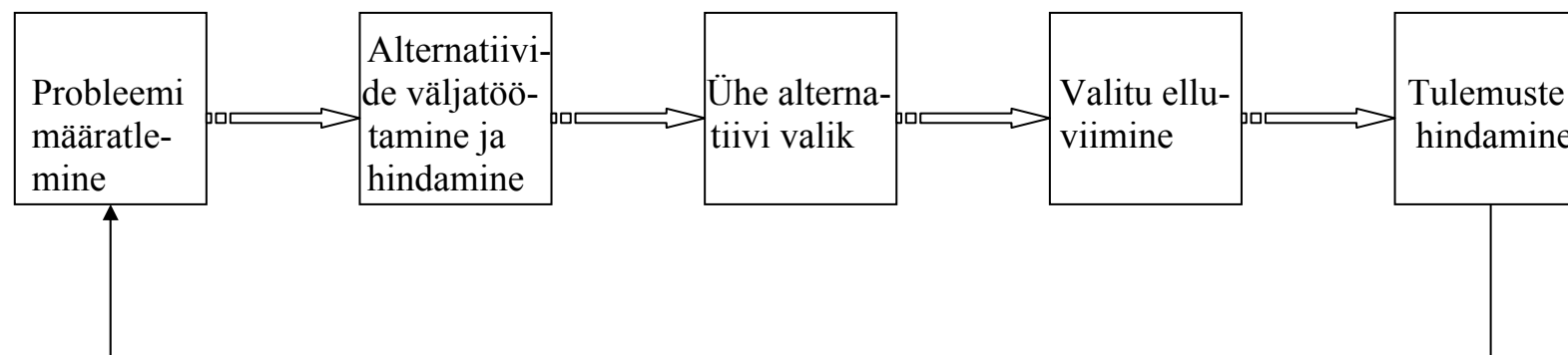
Otsuste vastuvõtmine on juhi ametiülesannete lahutamatu osa. Kui probleem on erinevus tegeliku ja vajaliku vahel, siis *otsus on valik* erinevate alternatiivide vahel. Juhi roll selles protsessis on esitada õigeid küsimusi, julgustada kolleege loovalt mõtlema, tagada valitud lahendusvariandi monitooring ja tulemuste hindamine. Kõige selle juures tuleb juhil arvestada mitmete asjaoludega:

- otsuse *kvaliteet* ja selle *aktsepteeritavus* on erinevad asjad. Otsuse kvaliteet tagab, et tehakse *õiget asja*, otsuse aktsepteeritavus tagab, et need, kes peavad selle ellu viima, tõepoolest seda teevad, ja *teevad õigesti*
- otsustamisel on alati *piirangud*, kunagi ei ole lahenduste valik täiesti vaba. Alternatiivide väljatöötamist ja nende vahel valiku tegemist piiravad organisatsiooni ette seatud eesmärgid, aja jooksul mingites küsimustes väljakujunenud poliitika, juurdunud väärtused, normid ja hoiakud („kuidas meil neid asju siin aetakse“)
- ühegi lahendusvariandi puhul ei maksa alahinnata selle võimalikke *negatiivseid kaasmõjusid*
- kunagi pole piisavalt *aega*, et olla lõpuni ratsionaalne.

## Strateegilise otsustusprotsessi struktuur



## Otsustusprotsessi ratsionaalne mudel



Erinevad juhid käituvad probleemises olukorras erinevalt: püüavad probleeme vältida, neile reageerida või siis neid ennetada.

- *passiivne* stiil – püütakse ignoreerida informatsiooni, mis muidu oleks signaaliks, et on tekkinud probleem
- *aktiivne* stiil – püütakse probleeme lahendada, kus iganes neid tekib; reageeritakse aktiivselt, kuid alles peale probleemide tekkimist
- *ennetav* e. proaktiivne stiil – otsitakse probleeme, mida lahendada või võimalusi, mida kasutada; tegevus on aktiivne ja areneb enne kui probleem tekib või võimalus avaneb.

Erinevalt käib ka probleemide lahendamine:

- osa juhte tegeleb probleemidega nende *tekkimise* järjekorras
- osa juhte tegeleb probleemidega nende *tähtsuse* järjekorras.

Juhid erinevad ka mõtlemise tüübilt:

- *süstemaatiline, ratsionaalne* lähenemine, mille puhul jaotatakse keerukas probleem väiksemateks osadeks. Neid osi käsitletakse loogiliselt ja integratiivselt, kõigis seostes ja koosmõjudes. Enne kui hakata tegutsema, kogutakse ja analüüsitakse informatsiooni ning koostatakse tegevuskava. Taoline lähenemine on viljakas, kui (a) kogu vajalik informatsioon on valmiskujul kättesaadav, ja (b) kui informatsiooni kogumiseks ning töötlemiseks on piisavalt aega
- *intuiitiivne, spontaanne, loov* lähenemine, mille puhul püütakse kõigepealt saada olukorrast kiire üldine ülevaade. Kas varasemate kogemuste või uute algupäraste ideede alusel hinnatakse tekkinud olukorra mitmeid külgi üheaegselt. Taoline lähenemine on viljakas kõrge määramatuse tingimustes, kui fakte on ebapiisavalt ja/või varasemad pretsedendid puuduvad.

## **Kommentaariid ratsionaalse otsustamise erinevate etappide kohta**

### 1. Probleemi määratlemine

Probleemide puhul on nagu haiguse puhulgi – näha ja tunda on mitte haigus ise, vaid selle sümptomid. Informatsiooni tulebki koguda ja töödelda selleks, et piiluda selle taha, mis on nähtaval, et saada aru, mis tegelikult toimub. See on eriti oluline, kuna probleemi lahendamiseks tuleb tegeleda selle põhjustega, mitte sümptomitega.

Vead probleemide määratlemisel:

- probleem määratletakse kas *liiga laialt* või *liiga kitsalt*. Kui õnnestub probleem sõnastada õigel tasemel, on enamasti võimalik leida sellele ka optimaalne lahendus (kas probleemiks on rikkis hiirelõks või probleemiks on hiired?)
- keskendutakse *haigusnähtudele*, mitte põhjustele, mis neid tekitavad. Sümptom on ju ainult indikaator, mis näitab, et midagi on lahti (kui tootlikkus on madal, kas seda tingib nõrk entusiasm või puudulikud oskused?)
- lahendamiseks valitakse *vale probleem*. Tegeleda tuleb kõige tähtsamate, kõige põletavamate küsimustega. Selleks tuleb kindlaks määrata tegevuse prioriteedid.

### 2. Ühe või mitme lahendusvariandi leidmine

Siingi läheb vaja informatsiooni kogumist ja analüüsi, läbi tuleb kaaluda kõik poolt- ja vastuargumendid. Ei maksa unustada, et lõpptulemus ei saa olla kunagi parem kui need alternatiivid, mis õnnestus välja töötada. Selleks, et kõiki võimalusi kriitiliselt hinnata, on

otstarbekas kaasa tõmmata rohkem asjaosalisi – see võimaldab saada enam informatsiooni ning tõstab inimeste osalust.

Töötajate vastutustunne ja aktiivsus tekivad siis, kui nad saavad osaleda tegelikus otsustamises. Selleks aga on vaja teatavaid tingimusi:

- nad peavad olema antud valdkonnas *haritud* ja *informeeritud*, üks annab teisele mõtte
- vajalikud on *kogemused*, mis annavad ettenägemisvõime ja julguse otsustada
- neil peab olema õigus oma kohustuste täitmiseks ja kohustus oma õigusi kasutada
- nad peavad tunnetama *kultuuri- ja ühiskonnaseoste* ühtsust, saama aru otsuse tähendusest teiste inimeste jaoks
- neil peab olema *valikusituatsioon*. Ilma selleta on sundsituatsioon, kus tuleb mitte otsustada, vaid täita, ja kus vastutab see, kes andis korralduse.

### 3. Valik erinevate võimaluste vahel

Iga kavandatava sammu jaoks tuleb leida parim võimalik kombinatsioon – kuidas talitada, kes tegutseb, mis tingimustel. Erinevaid alternatiive võib hinnata (a) kulutuste alusel, (b) mingi täiendavate kriteeriumide alusel, (c) eetika ja moraali seisukohast (kas ma tahan, et minu perekond sellest otsusest kuuleb või et see satub ajakirjandusse?)

Vead alternatiivide hindamisel:

- otsustatakse liiga kiiresti *pooliku lahenduse* kasuks
- valitakse alternatiiv, millel on *kahjulik kõrvaltoime* või mis lihtsalt ei ole parim võrreldes sellega, mille peale veel ei ole tulnud.

Alternatiivide analüüsi kriteeriumid:

- *tulud*: mis kasu me saame antud lahendusest
- *kulud*: mis see maksab (otsesed kulud, potentsiaalne negatiivne kõrvalmõju)
- *aeg*: kui kiiresti ilmneb positiivne tulemus
- *aktsepteeritavus*: mis määral on see lahendus vastuvõetav neile, kes peavad selle ellu viima
- *eetilisus*: kuidas see lahendus haakub meie huvigruppide eetiliste tõekspidamistega.

Alternatiivide valik

Kui võimaliku lahendusvariandid on välja töötatud ning hinnatud tuleb teha lõplik valik. Seejuures on otstarbekas püüda vastata järgmistele küsimustele:

- *kas* seda otsust on ikka üldse vaja?
- *kuidas* tuleks see otsus teha?
- *kes* peab selle tegema?

Need küsimused aitavad hinnata, millal delegeerida otsustamine kellelegi teisele, kuidas seada prioriteetid, millal hoiduda tegutsemisest.

Mitteotsustamine

Tegutsemisest hoidumine on suur kunst. Eriti raske on õigesti hinnata, millal on selleks õige aeg. Reeglina maksab tegutseda, kui *positiivse* vastuse saavad järgmised küsimused:

- kas see probleem on üldse oluline?
- kas see probleem on (meie tasemel) üldse lahendatav?
- kas see probleem on muutunud krooniliseks?
- kas see olen mina, kes peab selle lahendama?

Taoline enesekontroll aitab vältida tegevuste *eskaleerumist*, st olukorda, kus jätkatakse valitud kurssi vaatamata sellele, et see ei anna tulemusi. Selleks, et mitte langeda sellesse lõksu, tuleb ilmutada objektiivsust:

- tuleb suuta vastu võtta negatiivseid teateid, mitte ignoreerida halbu või suhtuda neisse üleolevalt
- tuleb suuta olukord depersonaliseerida, olla erapooletu, näha iseenda vigu ja möödalaskmisi, *mitte võtta ebaõnnestumisi isikliku solvanguna*.

Soovitused eskalatsiooni vältimiseks („Kuna me kord juba oleme niimoodi otsustanud ...“):

- määra aegsasti kindlaks piirid, mille ulatuses mänguga kaasa minna, ja pea neist siis kinni
- mõtle oma peaga, ära torma kaasa nendega, keda see hasart on haaranud
- mõtle sügavalt järele, mis on see tegelik põhjus, et antud tegevust jätkata; kui põhjus pole oluline, siis ära jätka
- meenuta endale, mis see tegevus maksma läheb; pea kulude kokkuhoidu piisavaks põhjuseks lõpetada
- ole valvas igasuguse hasardi suhtes, mis sind ja su kolleege võib haarata.

#### 4. Tegevuskava

Kui tegevussuund on valitud, sõltub kõik asjaosaliste tahtest pingutada. Juhil on kindlasti vaja paljude kolleegide toetust, eriti kui on keerukad ja probleemid ja/või kätte on jõudnud muutuste aeg.

#### 5. Tulemuste hindamine

Tulemusi peab hindama, et olla kindel, kas soovitud resultaat ikka saavutati. Kui ei, siis tuleb minna 'teisele ringile' ja tegevusi korrigeerida. Sisuliselt on see järelkontroll.

Ratsionaalset otsustamist on nimetatud ka otsustusprotsessi *klassikaliseks* mudeliks. Selle puhul manipuleerib juht täieliku informatsiooniga püsikindlas, stabiilses tegevuskeskkonnas. See tähendab, et:

- probleemid on selgelt identifitseeritud
- kõik võimalikud lahendusvariandid on tuntud
- iga alternatiivi võimalikud tagajärjed on ette teada.

Sisuliselt käib ratsionaalse mudeli puhul jutt sellest, kuidas (ideaalis) leida *täieliku* informeerituse tingimustes *absoluutselt* parim lahendus.

#### **Piiratud ratsionaalsus ja administratiivne otsustamine**

Ratsionaalset otsustusprotsessi mudelit kritiseeris Nobeli laureaat Herbert Simon. Eriti rõhutas ta 2 momenti:

- ratsionaalne mudel eeldab, et otsustajad tunnevad kõiki võimalikke alternatiive ning oskavad ette näha iga alternatiivi kõiki tagajärgi. Tegelikult on informatsioon valikuvõimaluste kohta alati piiratud
- ratsionaalne mudel eeldab, et kogu organisatsioonil on samad prioriteedid, üks ja ühtne eelistuste järjekord, et kõik organisatsiooni liikmed toetavad just neid eesmärke, mis on seatud, et otsustamise reeglid ja põhimõtted on kõigile teada ja kõigile vastuvõetavad. Tegelikult võivad nii prioriteedid kui printsiibid suuresti varieeruda, olla omavahel vastukäivad, konfliktid.

Kui võrrelda ratsionaalse otsustamise ideaalmudelit tegeliku olukorraga, tuleb ilmsiks terve rida põhjuseid, mis takistavad taolise mudeli rakendamist:

- probleemid on keerukad
- informatsiooni on ebapiisavalt
- inimese võimed infot töödelda on piiratud
- otsustamiseks antud aeg on ebapiisav
- otsustajate vahel on erinevused taotletavate eesmärkide osas.

Siit tuletas Simon piiratud ratsionaalsuse mõiste. Ennekõike seostub see 2 teguriga, milleks on infovaegus ja konfliktid eesmärgid. Kindlasti on oluline *taotlus* otsustada võimalikult ratsionaalselt, kuid *võimalused* seda tegelikult ellu viia on piiratud. Praktika on ratsionaalne olemasolevate võimaluste piires. Administratiivse otsustamise puhul ei valita mitte parim võimalik, vaid esimene *vähegi sobiv* lahendus.

Ratsionaalne otsustamine õigustab end olukorras, kus *määramatus vahendite osas* (infovaegus) ja *eesmärkide mitmetähenduslikkus* (konfliktus) on minimaalsed. See on lihtne ja stabiilne tegevuskeskkond, milles tegutseb üksmeelne kollektiiv, kes leppis kokku, milliste eesmärkide nimel pingutatakse, milliseid alternatiivseid valikuid üldse arutatakse. Selline olukord on pigem erandlik kui tüüpiline.

Palju tavalisem on, et vaieldakse selle üle, *mida teha*, milliseid eesmärke taotleda, milliseid probleeme lahendada, ning selle üle, *kuidas teha*, millist informatsiooni pidada oluliseks, millise teadmisega arvestada valikute tegemisel. Kõige raskem on kokku leppida, mida tähendab formuleering 'teha õigeid asju' ja mida tähendab formuleering 'teha õigesti'.

### **Katse- ja eksituse meetod**

Organisatsioonis võib tekkida olukord, kus osapooled on ühel meelel taotletavate eesmärkide ja lahendatava küsimuse osas, kuid ei suuda kokku leppida, kuidas seda kõike peaks tegema. Taoline olukord tekib, kui lihtsalt ei teata, kuidas mingit asja tehakse.

Kui ei oska, siis peab õppima. See tähendab, et uut informatsiooni (kogemusi, oskusi, teadmisi) omandatakse katselisel teel, määratakse katseliselt kindlaks, kuidas mingit asja teha saab. Seejuures on oluline silmas pidada võimalike vigade hinda, edeneda samm-sammult, tehes väiksemaid, piiratud tagajärgedega otsuseid. Aja jooksul annavad need väiksemad sammud/otsused ühtekokku tervikliku lahenduse ehk soovitud tulemuse.

Sageli ilmneb seejuures ka selline nähtus, et kuna kõigi mõeldavate alternatiivide kohta pole ammendavat teavet võimalik leida, siis rahuldavad otsustajad sellega, et võrdlevad omavahel *väheseid* neile tuntud alternatiive mingite *üksikute* nende külgede osas. Need vähesedki on enamasti mingite varasemate otsuste pikendused (kasvav eelarve).

### **Koalitsiooni-mudel**

Võib juhtuda, et organisatsioonis on vajalik tehniline oskus olemas, kuid ei jõuta kokkuleppele tegevuse sihtide osas või siis nende tähtsuse järjekorras. See on tavaline, kui mängus on erinevad *huvid*, käib võitlus ressursside jagamise või muu taolise pärast.

Kui selline olukord on tekkinud, siis kipuvad domineerima need, kelle *võimupositsioon* on tugevam. Otsustusprotsessis algavad *poliitilised mängud*. Poliitikas on tavaline, kui invidiidid ühendavad oma huvid ja pakuvad üheskoos välja selliseid lahendusvariante, mis on *neile endile* kõige kasulikumad. Ettepanekud, mis taolises olukorras tehakse, lähevad kindla peale lahku mõne teise huvigrupi ettepanekutest. Selles olukorras tuleb opositsiooni allasurumiseks leida endale liitlasi, moodustada nendega koalitsioon (huvid on jääva, liitlased ajutise iseloomuga). Poliitika ei ole bürokraatia, siin on võtmesõnaks 'jõuline', mitte 'korrektne'.

### Otsustusprotsesside tüpoloogia

*James Thompson; Mary Jo Hatch*

#### MIDA TEHA:

- probleemi määratlemine, eesmärkide seadmine

*lepiti kokku*

*ei lepitud*

*lepiti kokku*

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

#### KUIDAS TEHA:

- tegutsemisviis

*ei lepitud*

Koalitsiooni loomine käib tavaliselt mingite telgitaguste läbirääkimiste ja kokkulepete teel. Kui probleemiks on mitte infonappus, vaid lahknevad huvid, siis õigustab koalitsiooni-meetod end igati. Samas tähendab see meetod, et otsitakse mitte täiendavat informatsiooni, mis aitaks probleeme *lahendada*, vaid hoopis alternatiive, mis võimaldaksid olemasolevaid huvisid kõige täielikumat *rahuldada*. See ongi poliitiline lähenemine: püütakse saada kasu, mitte lahendada probleeme. Organisatsioon toimib sel juhul kui poliitiline areen.



## Prügikasti-meetod

Kui eesmärkide osas valitseb mitmetähenduslikkus ja vahendite osas infopuudus, osutub otstarbekaks nn prügikasti-mudel. See õigustab end olukorras, kus pole õiget arusaamist ei tegevuskeskkonnast ega tegemise tehnoloogiast, või kus otsustajad käivad otsustamise protsessis pidevalt sisse ja välja, kuna nende aega ja tähelepanu nõuavad kõikmõeldavad muud ülesanded.

Ükski organisatsioon ei tööta taolises režiimis kogu aeg, kuid iga organisatsioon võib end aeg-ajalt sellisest olukorrast leida. Näiteks, kus kirjeldatud olukord on sagedane, võib olla ülikool kui *organiseeritud anarhia*. Suur osa otsustest on siin kaootilise iseloomuga.

Otsustusprotsessi moodustavad siin omavahel põimuvad *juhuslike sündmuste jadad*, mis lasevad mingil suvalisel ajahetkel teatavatel lahendustel sobida mõne juhusliku inimgrupi probleemidega. Üksteisest sõltumatult voolavad 4 sündmustevoogu:

- probleemid
- lahendused
- asjaosalised
- valikud.

Kus iganes lahendused, osalised, valikud kokku saavad, võidakse mõni probleem identifitseerida ja lahendada. Kuna aga tegemist on juhusliku protsessiga, siis võidakse teha valikuid ilma, et probleem laheneks või siis pakkuda lahendusi seal, kus ei olegi mingit probleemi.

See mudel on teravas vastuolus ratsionaalse otsustamise mudeliga. Siin on otsustusprotsess kui areen, kus organisatsiooni liikmed elavad välja oma konflikte, oma eripära ja ainulaadsust. Otsustamine on kui drama, mida etendatakse.

## Üleminekud ühelt mudelilt teisele

Eesmärkide mitmetähenduslikkust ja vahendite määramatust saab mõistagi ületada. Kui otsustajad ületavad määramatuse meetodites, siis liiguvad otsustusprotsessid prügikasti- või katse-ja-eksituse meetodi juurest ratsionaalse või koalitsioonimudeli juurde. Kui otsustajad ületavad oma eesmärkide mitmetähendusliku tõlgendamise, liiguvad otsustusprotsessid prügikasti- või koalitsioonimudelist katse-ja-eksituse või ratsionaalse mudeli juurde.

Teisalt tabavad organisatsiooni järjest uued tegevuskeskkonna keerukuse ja muutlikkuse tegurid, tekib jälle uus mitmetähenduslikkus ja uus määramatus. See tõukab otsustusprotsessid taas ratsionaalsuse teelt kõrvale. Liikumine toimub pidevalt ja seetõttu on tavaline, et samas organisatsioonis on (erinevate küsimuste otsustamisel) üheaegselt käigus erinevad otsustamise mudelid.

## Taotluslik irratsionaalsus

Norra organisatsiooniteoreetik Nils Brunsson hoiatab, et ei maksa keskenduda otsustamisele, see on lihtsalt üks kognitiivne protsess. Otsustusprotsessi tuleb vaadelda praktilise tegevuse kontekstis. Peamine eesmärk organisatsiooni puhul ei ole mitte *otsustuste ratsionaalsus*, vaid *tegevuse edukus*. Ratsionaalne (tulemuslik, efektiivne) peab olema just nimelt tegevus. Kui vaja, tuleb selle nimel kasutada ka irratsionaalseid meetodeid.

Tegevus sõltub mitte ainult otsusest tegutseda, vaja on ka tegutsejate  *motiveeritust*. Selleks, et neil tekiks tahtmine anda omapoolne panus, et neil tekiks pühendumine, peavad neil olema  *positiivsed ootused* tegevuse tulemuste suhtes.

Brunssoni väitel õnnestab ratsionaalne otsustamine neid ootusi ning nõrgendab töötajate motivatsiooni. Alternatiivsete lahenduste väljatöötamine tekitab asjatuid kõhklusi ja kahtlusi. Alternatiivid on omavahel vasturääkivad, konfliktised, üksteist välistavad. Kui keskenduda üksteist välistavatele võimalustele, tekivad paratamatult kahtlused tegevuse edukuse suhtes. Äkki oleks tulnud valida mõni teine tee? Keegi ei pühendu kogu hingest mingile kaheldava väärtusega tegevusele ja nii motivatsioon langebki.

Kui sellele lisaks vaadelda veel igat tuntud alternatiivi selle võimalike positiivsete ja negatiivsete külgede koosmõjus, siis ebakindlus süveneb veelgi, kuna ükskõik millise lahenduse korral ähvardavad tulla mitte ainult tulemused, vaid ka tagajärjed.

Eriti praktiline pole ka hinnata alternatiive mingite etteantud kriteeriumide alusel. Seda sellepärast, et taotletavad eesmärgid on tavaliselt muutlikud, ebapüsivad, üldsegi mitte ühtsed, vaid pigem raskesti ühitatavad. Kui erinevate eesmärkide korral rakendada ühtseid hindamiskriteeriume, tekib sellest ainult segadus. Otsustajad märkavad, et nõutud informatsiooni pole üldse olemaski või siis viitab see mitmesse erinevasse suunda ühtaegu. Vaidlused, kõhklused, ebakindlus, segadus õnnestab usku tegevuse edukusse.

Brunssoni hinnangul on edukaks tegevuseks vaja mitte raudset loogikat, vaid kindlat usku. Siit ka tema soovitused:

- läbi tuleb analüüsida  *võimalikult vähe* alternatiive, eriti hea, kui ainult üks neist on vastuvõetav. Lemmikalternatiivi kõrvale tuleb teadlikult pakkuda kõlbmatuid ja silmnähtavalt ebasobivaid lahendusvariante. See tugevdab otsusekindlust see üks lemmiklahendus vastu võtta kui ainuvõimalik ('teist teed ei ole'). Nii tugevneb usk tegevuse edukusse, pühendumine ja motivatsioon
- esitada tuleb ainult selle lemmikalternatiivi oodatavad  *positiivsed tulemused*. Kui võimalikest negatiivsetest tagajärgedest mitte rääkida, siis on kõhklusi ja kahtlusi vähem ning tugevnevad positiivsed ootused, entusiasm ja pühendumine
- lemmikalternatiivi loodatavad positiivsed tulemused tuleb esitada kui otsustamise ja valiku kriteerium: me saame valida  *ainult selle* lahenduse, mis tagab konkreetselt need ja need tulemused. Ka see tõstab motivatsiooni.

Brunsson väidab, et tema tähelepanekute kohaselt tegelik otsustamine organisatsioonides käibki selle mudeli kohaselt: otsustajad vaatavad läbi vaid mõne üksiku alternatiivi, ignoreerivad täielikult oma lemmiklahenduse võimalikke negatiivseid kaasmõjusid, formuleerivad alternatiivide valiku kriteeriumid oma lemmiklahenduse oodatavate positiivsete tulemuste kaudu. Kõige selle taga on vajadus luua positiivsed ootused tegevuse tulemuste osas, tõsta asjaosaliste motiveeritust, tagada  *tegevuse ratsionaalsus*. Kui tegemist on mingite ebaoluliste, teisejärguliste, lühiajaliste otsustega, kirjutab Brunsson, siis neid võib ka ratsionaalselt teha. Tähtsates küsimustes tuleb aga otsustamise ratsionaalsus tuua ohvriks vajadusele panna asi käima ja jõuda soovitud tulemusteni.

## Mitteotsustamine

Mitteotsustamine määrab paljude asjade saatuse. Juhid rakendavad seda mitte ainult eskalatsiooni vältimiseks (vt eespool), vaid sootuks laiemalt – *otsustusprotsesside ulatuse piiramiseks* organisatsioonis. Mitteotsustamine on sisuliselt võimusuhte oluline aspekt, nn võimu teine pale.

Tavapäraselt me kujutame võimusuhet suhtena kahe osalise, A ja B vahel. Võim on see, kui A osaleb nende asjade otsustamises, mis kuidagi riivavad B huve. See on võimu nähtav pale. Kuid võim on ka see, kui seesama A kulutab kogu oma energia organisatsioonis selliste väärtuste juurutamisele, mis piiraksid otsustusprotsesside ulatust ainult niisuguste küsimuste tõstatamisega, mis on A seisukohalt soodsad, talle kasulikud. Kui A-l see õnnestub, siis ei saa B tuua avalikkuse ette ühtegi asja, mis võiks A-d kuidagi kahjustada.

Taoliste barjääride loomine otsustusprotsessis ongi võimu teine, varjatud pale. Seda on oluliselt raskem märgata, kuna selle viitab ainult see, millest antud kollektiivis kunagi ei räägita, või siis räägitakse vaid vihjamisi, mõistukõnes. Organisatsioonides, kus on välja kujunenud tugev võimuhierarhia, vaikitakse paljud teemad maha, enamasti põhjendusega, et 'need ei ole olulised küsimused'. Kui organisatsioon aga peaks muutuma, struktuur lõdvenema ja õhkkond muutuma pluralistlikumaks, võivad ka need varem mahavaikitud teemad tulla päevakorda. Nii võib juhtuda, et efektiivsuse kõrval hakatakse rääkima ka sotsiaalsest vastutusest.

## Mõtlemise ja otsustamise paradigmad

Tänapäeval ei ole juhtimine enam kõikvõimsate tippjuhtide üdini ratsionaalne tegevus, mis on täielikult nende kontrolli all. Mida keerukam ja raskemini mõistetavam on tegevuskeskkond, seda vähem on selles protsessis ratsionaalsust. Keskkonnas toimuvad tegelikud *muutused* ja nende *tajumine* juhtide poolt ei ole reeglina samaaegne. Juhtkond näeb keskkonda läbi oma mõttemallide prisma. Kergesti võib juhtuda, et juhtkond valib paljude muutujate kombinatsioonist vaid need muutujad, mis kõige paremini *õigustavad* juba tehtud otsuseid. Kes pingsalt otsib, leiab toimuvale alati sellise *tõlgenduse*, mis kinnitab tema enda eelarvamusi ja oletusi. Uus, adekvaatne toimuvate protsesside, sündmuste ja nähtuste tõlgendus on võimalik alles siis, kui juhtkonna mõttemallid muutuvad. Siis muutuvad ka strateegilised *valikud*.

Juhtimisteoreetik Ralph Stacey väidab, et ettearvamatus keskkonnas viivad teadlikult tehtud otsused ettearvamatute tulemusteni. Negatiivsete hälvete korrigeerimine ei taasta tasakaalu, sest dünaamilises keskkonnas ei olegi tasakaalu ega stabiilsust. Need tulemused, mis pikemas perspektiivis saadakse, on osalt juhuslikud, ja vaid osalt tehtud teadlike valikute tulemus. Juhtkonna võimalused toimuvat kontrollida nõrgenevad üha. Otsuseid võib küll teha, aga need ei anna pikemas perspektiivis tingimata soovitud tulemust. Muuhulgas seab Stacey kahtluse alla strateegiliste ja taktikaliste otsuste eristamise otstarbekuse. Nimelt arvab ta, et ettearvamatus keskkonnas võivad ebaolulised, teisejärgulised otsused kaasa tuua vägagi olulisi ja ettearvamatuid tagajärgi. Teiselt poolt ei anna printsipiaalsed, tähtsad otsused sageli soovitud tulemust.

Kõneldes juhtide mõttemallidest, mis piiravad ja vormivad nende vaadet toimuvale, eristatakse vähemasti 4 erinevat paradigmat. Paradigma on siin kui teatav maailmapilt, milles sisalduvad kindlad baasarsaamad sellest, kuidas maailm toimib, mis elementidest koosneb,

mis on siin prioriteetne, millised on põhjuslikud seosed. Vastavalt sellele kujunevad ka nende otsustused ja valikud. Need paradigmad on:

- traditsiooniline planeerimine
- ressursijuhtimine
- sissiloogika
- kompleksloogika.

*Traditsioonilise planeerimise* maailmapilt on ratsionaalne. Selle keskpunktis on mõistuspäraselt tegutsev, peaaegu et kõikvõimas tippjuht. See juht kontrollib keskkonda, tegutsedes pro-aktiivselt, ennetavalt (vt eespool). Taoline tegutsemine on võimalik seetõttu, et tegevuskeskkonda peetakse ennustatavaks. Juhil on ette teada, mis teha tuleb.

*Ressursijuhtimise* taustal on arusaam sellest, et maailm muutub, et tegevuskeskkond on üha suuremal määral mittelineaarne. Selle paradigma keskpunktis on mitte tippjuht, vaid organisatsioon. Juht võib küll teha välkkiireid otsuseid, kuid organisatsioonil on uute oskuste omandamiseks ja uute käitumismallide väljatöötamiseks vaja aega ning tõsiseid jõupingutusi. Seetõttu on kõige lihtsam ja loogilisem võtta vastu ainult selliseid otsuseid, mis lähtuvad olemasolevatest ressurssidest ja juba omandatud oskustest. Valikute puhul on kriteeriumiks organisatsiooni tugevused, mitte tegevuskeskkonna võimalused.

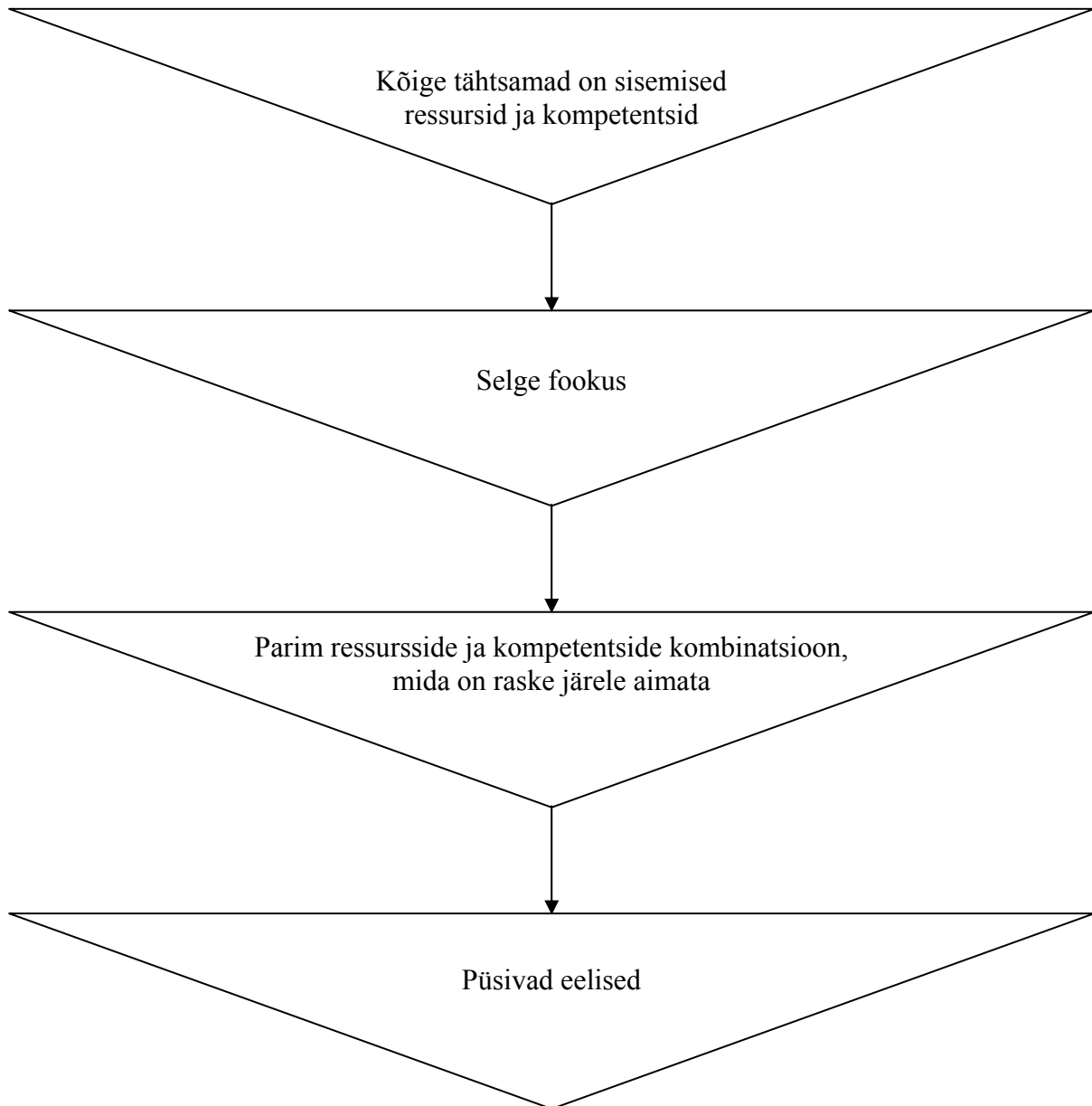
*Sissiloogika* keskendub tegevuskeskkonnale. Olukord muutub vahetpidamatult ja ainus võimalus on joosta võimalikult kiiresti, joosta teistest ette ja joosta teiste ees. Järjest ettearvamatumas ja fragmentaarsemas maailmas ei saagi ühel eraldivõetud organisatsioonil olla muud eelist kui see, et suurest jooksust ei jää sel hing kinni. Kogu tegevus on lakkamatu võitlus olukorra muutumisest tulenevate võimaluste ärakasutamise eest, selle eest, et säiliks edumaa nende ees, kes on tagant tulemas. Valikute puhul on aluseks keskkonnas avanevad uued võimalused.

*Kompleksloogika* tõlgendab maailma mõneti uutmoodi. Nimelt ei pea see lähenemisviis maailma keskpunktiks mitte organisatsiooni ja selle tegevuskeskkonda, vaid käsitleb organisatsiooni ühe osana suuremast organisatsioonide võrgustikust. Edukus sõltub sellest, millises võrgustikus ollakse.

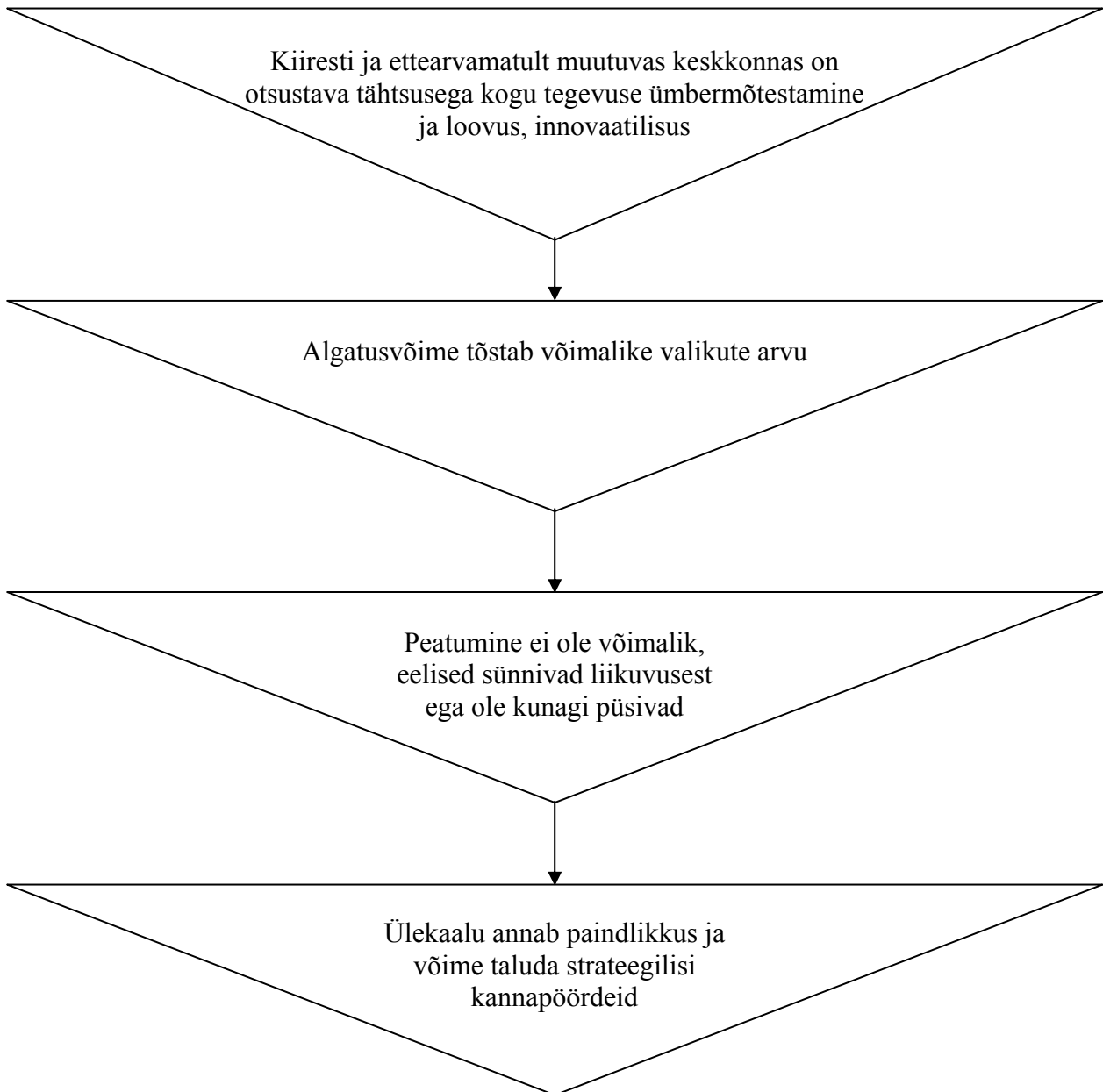
Ka juhi figuur on nimetatud käsitlusviisides erinev. Kui võtta kujundlikult, siis:

- klassikalise planeerimise paradigmas on tippjuht kõikvõimas *ainuvalitseja*
- ressursijuht on hoolas *aednik*, kes oma aias askeldab, taimekesi kastab ja väetab, vahel ka ümber istutab
- sissiloogika järgi on liider kui ühesilmaline *röövlipealik*, kes võitleb oma jõugu esiridades ning on iga hetk valmis andma välkkiireid ja halastamatuid hoope
- kompleksloogika kohaselt kaob aga tippjuht kuhugi kabinetide hämarusse. Kui ta saab valitud oma organisatsiooni võrgustumise punktid, pole tal seejärel enam kuigi suurt rolli. Selle süsteemi raames teevad töötajad ise olulisi otsuseid, ilma käskimata ja keelamata.

## Ressursijuhtimine



## Sissiloogika



## Kompleksloogika

