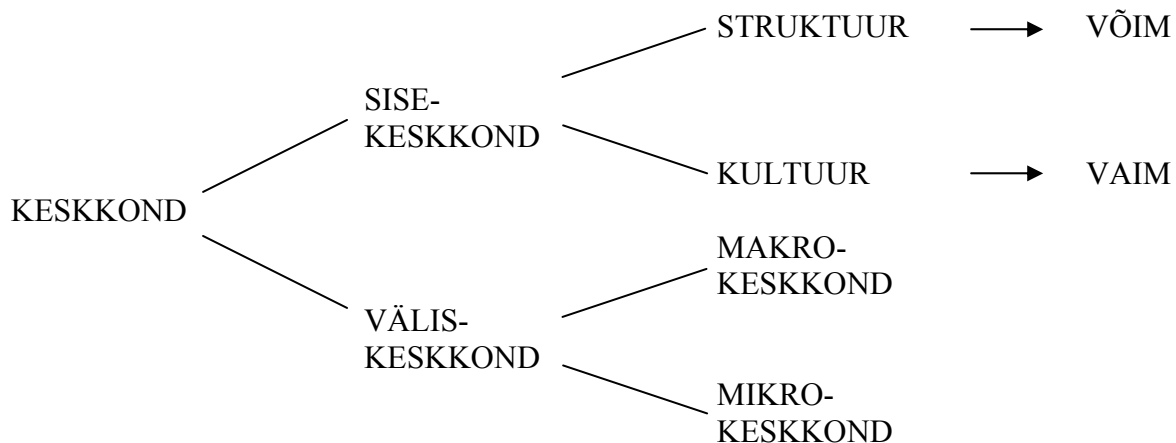


Organisatsioon ettearvamatus keskkonnas

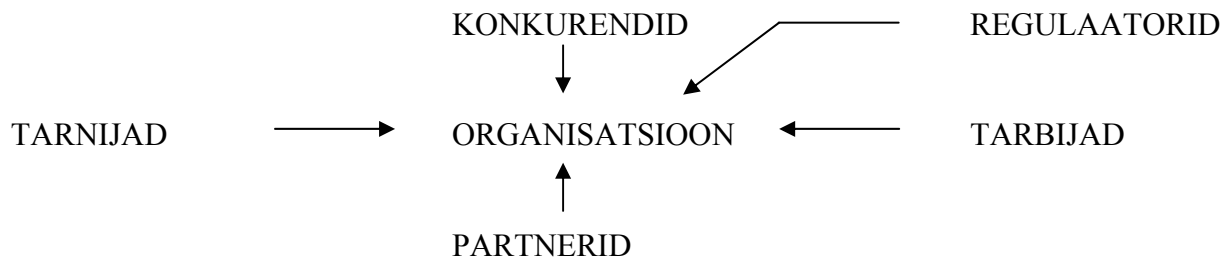
[vt ka SPK7004 jaotusmaterjal – turbulentne keskkond]

- käsitlus lähtub sellest, et organisatsioon on avatud süsteem, mis on oma tegevuskeskkonnaga pidevas ressursi-, energia- ja infovahetuses;
- sellest tulenevalt on juhtimisel oluline eristada ja arvestada keskkonnategureid, tunda organisatsiooni makro- ja mikrokeskkonda;
- juht peab silmas pidama, et keskkonnategurid on jätkuvas muutumises ning teadma toimivate muudatuste suunda ja tempot.

Organisatsiooni sise- ja väliskeskkond



Organisatsiooni mikrokeskkond



Tegevuskeskkonna keerukus ja muutlikkus

Keerukus (komplitseeritus): (a) organisatsiooni jaoks kriitiliste keskkonnategurite hulk, st nende keskkonnategurite hulk, mis võivad organisatsiooni toimimist oluliselt mõjutada, ja (b) nende tegurite omavaheline erinevus, pärinemine erinevatest valdkondadest.

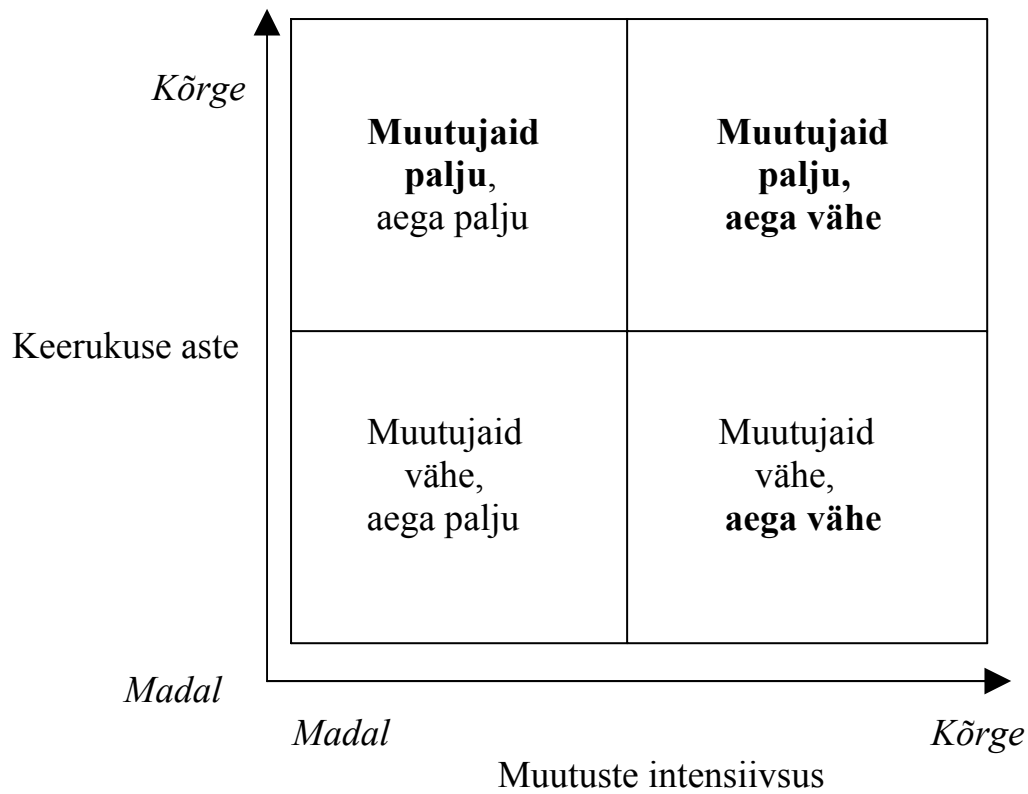
Muutlikkus (dünaamilisus): keskkonnategurite muutumine ajas.

Määramatus

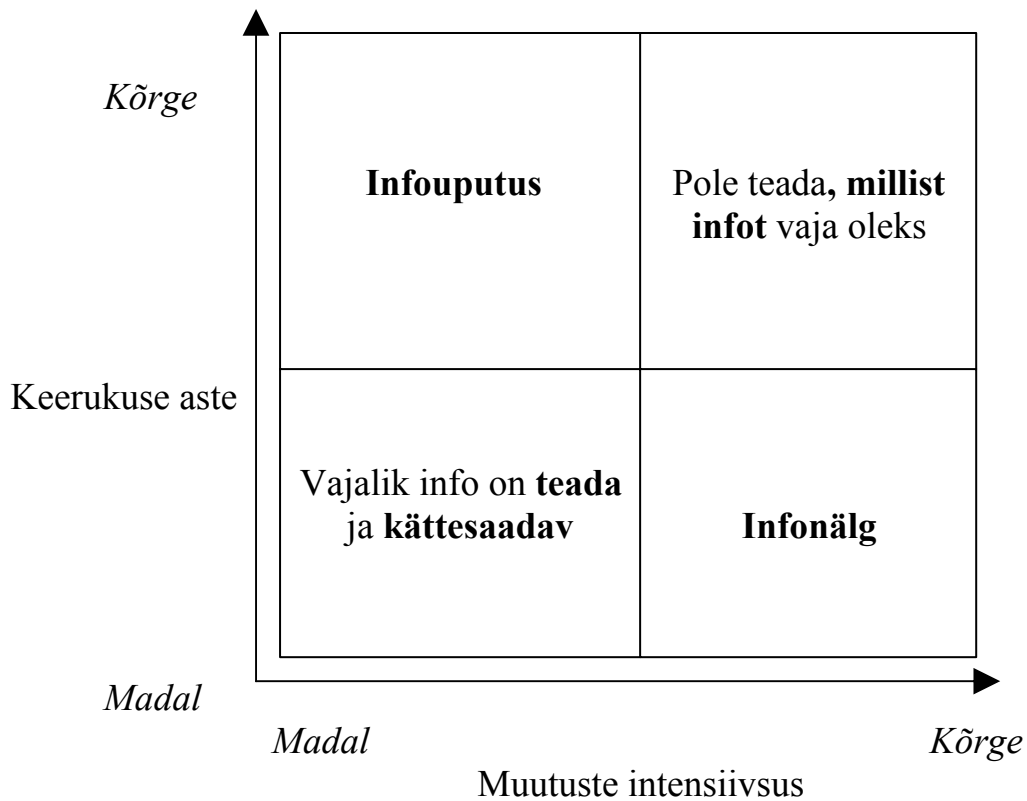
Määramatus: (a) vahe vajaliku ja kättesaadava informatsiooni vahel, (b) tegevuskeskkonna keerukuse ja muutlikkuse funktsioon.

Funktsioon: objektiivne kaasmõju (vrd: haridus kui kultuuri funktsioon).

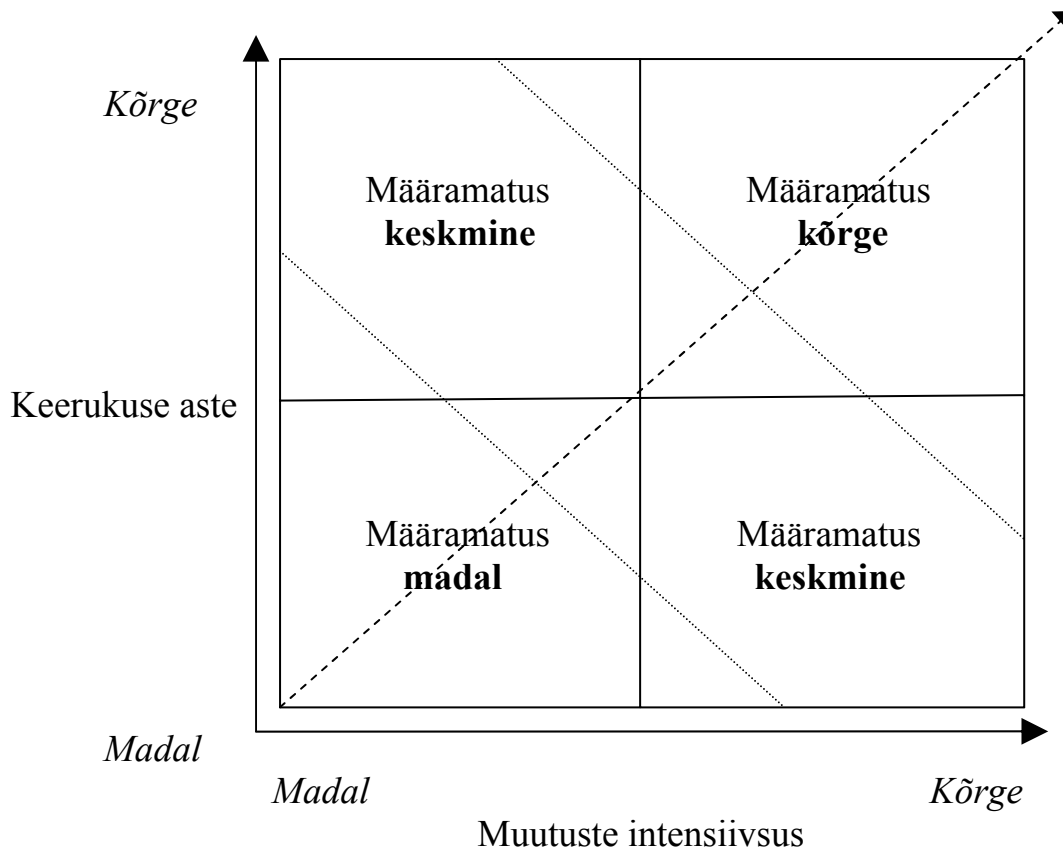
Tegevuskeskkonna keerukus ja muutlikkus



Tegevuskeskkond ja informatsioon



Informatsioon ja määramatus



Kuidas määramatus mõjutab organisatsiooni ja juhtimist?

I. Turbulentse (keeriselise) keskkonna mõju organisatsioonile

- kasvab sündmuste ja nähtuste *uudsus*, varasemast kogemusest on järjest vähem kasu;
- kasvab tegevuskeskkonna muutumise *kiirus*, mis nõuab senisest kiiremat informatsiooni hankimist ja töötlemist;
- sündmused, nähtused, arengud tekivad *ettearvamatult*, nende mõju ulatub kaugemale kui varem ning nende *tagajärgi* on üha raskem ette näha;
- kasvab keskkonna *surve* tervikuna, mis omakorda nõuab organisatsioonilt täiendavaid kulutusi rahas, tööjõus ja –ajas;
- oluliselt nõrgeneb *kontroll* tegevuskeskkonnas toimuvate protsesside üle.

II. Turbulentse (keeriselise) keskkonna mõju juhtimisele

Ettearvamatus keskkonnas toimuvad äkilised, üllatuslikud arengud, mistõttu juht:

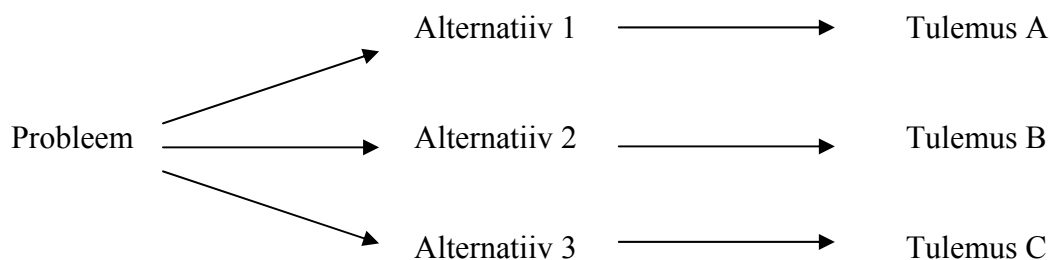
- *ei saa kätte* vajalikku informatsiooni või isegi ei tea, millist informatsiooni tal just vaja oleks;
- *ei saa aru* seostest ja põhjustest, ei oska ette näha toimuvate sündmuste ja algatatavate tegevuste võimalikke tagajärgi;
- *ei suuda mõtestada* keskkonnast tulevaid signaale, omistada neile tähendust (mida see või teine nähtus meile kaasa toob?);
- *ei jõua töödelda* keskkonnast tulevat informatsiooni asjakohasteks juhtimisotsusteks.

Kõige selle tulemusena libiseb sündmuste areng kontrolli alt välja, kuid juht peab tegutsema ka määramatuse tingimustes.

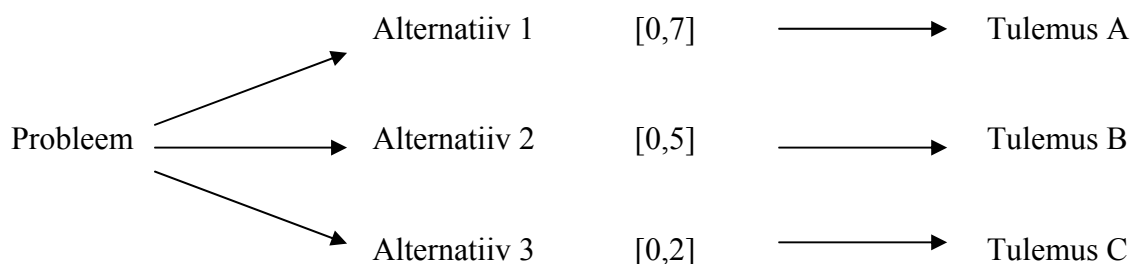
III. Tegevuskeskkonna mõju otsustusprotsessidele organisatsioonis

John R.Schermerhorn

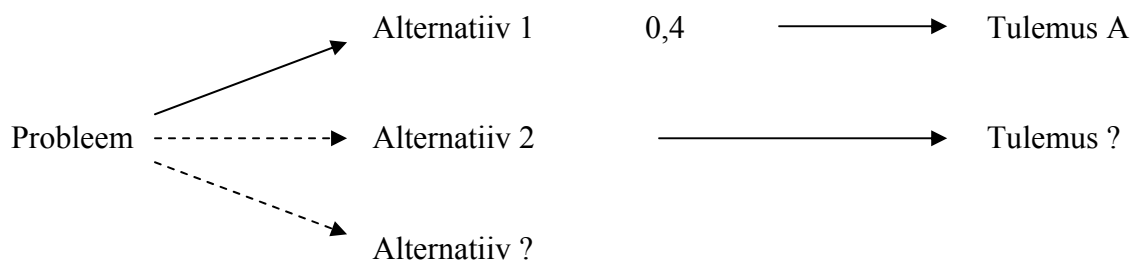
A. *Määratletud keskkond* – on kasutada täielik informatsioon kõikide võimalike tegevusalternatiivide kohta ja iga alternatiivi võimalike tagajärgede kohta (ideaalne, harvaesinev olukord)



B. *Riskantne keskkond* – täielikku informatsiooni kõikide alternatiivide ja nende võimalike tagajärgede kohta ei ole, küll aga võib hinnata nende ilmumist teatud tõenäosusega (tavaline, normaalne olukord)



C. *Määramatu keskkond* – infovaegus on nii suur, et isegi tõenäosust pole võimalik hinnata, ei ole teada, millised alternatiivid võivad üldse kõne alla tulla, ei ole teada, millise tõenäosusega need alternatiivid võiksid realiseeruda ega ei ole teada, milliseid tulemusi need võiksid anda ja milliseid tagajärgi tekitada (nüüdisaegses turbulentses maailmas üha sagedane olukord)



IV. Ärevus ja stress, püüe määramatust vältida

Geert Hofstede

Nõrk	Tugev
Määramatus on elus tavaline ja iga päeva tuleb võtta, nagu ta on	Määramatust tajutakse kui ohtu, mille vastu tuleb võidelda
Stress on madal, domineerib subjektiivne rahulolu	Stress on tugev, domineerib subjektiivne ärevus
Tundmatuid riske võetakse rahulikult	Tuntud riske aktsepteeritakse, tundmatud riskid tekitavad hirmu
Mis on erinev, on huvitav	Mis on erinev, on ohtlik
Õpilased tunnevad end hästi avatud haridussituatsioonis ja on huvitatud diskussioonist	Õpilased tunnevad end hästi reglementeeritud haridussituatsioonis ja on huvitatud õigetest vastustest
Õpetaja tohib öelda: „Ma ei tea“	Õpetajal peavad olema vastused kõikidele küsimustele
Reegleid ei pea olema rohkem, kui hädapärast vaja	Reeglite järele tuntakse emotsionaalset vajadust. Isegi kui need ei toimi
Laisklemine on mõnus, pingutada tuleb vaid vajaduse korral	Emotsionaalne vajadus askeldada, töötada pingsalt
Hälbivatesse ideedesse ja toimingutesse tuleb suhtuda tolerantselt	Hälbivad mõtted ja teod tuleb maha suruda
Kui ettekirjutusi ei ole võimalik täita, tuleb neid muuta	Kui me ei suuda ettekirjutusi täita, siis on see meie süü. Sellele järgneb karistus
Mingi ühe grupi tõdesid ei saa teistele peale suruda	Tõde on üks ja see on meie tõde
Oponendid teaduses võivad eraelus olla sõbrad	Oponendid teaduses ei saa kuidagi olla sõbrad

Mida selles olukorras võiks teha?

I. Üleminek juhtimise uuele paradigmat

Muutuma peab **ettekujutus organisatsioonist**:

- organisatsiooni tuleks käsitleda pigem *organismi* kui mehhanismina;
- organismid (elus loodus) *kohanevad* oma elutingimustega, aga need liigid, mis kohaneda ei suuda, surevad välja;
- kohanemine tähendab antud kontekstis võimet *muuta iseennast* selleks, et jääda muutunud tingimustes ellu;
- organisatsioon kui organism peab järelikult (a) teadma, millised on need *tingimused*, milles tuleb tegutseda, (b) suutma ära arvata, milliseid *omadusi* antud tingimustes ellujäämine eeldab, mida need tingimused organisatsiooni jaoks tähendavad ja enesega kaasa toovad, (c) olema võimeline alkatama *muutusi* ja arendama endas nõutavaid omadusi, vajadusel ka varasematest kriitilistest eduteguritest loobumise hinnaga.

Kõik see eeldab teistsugust **ettekujutust juhtimisest**:

- kõik protsessid ei ole *kontrollitavad*;
- organisatsiooni tegevus ei ole juhitav *ühest punktist*, juhtimispüramiidi tipust;
- piiratud ajalimiit ei võimalda *juhtimisotsuste koondamist* vaid tiptasemele;
- otsustusõiguse *delegeerimine* lisab juhtimisotsuste operatiivsust ja adekvaatsust;
- kui töötajad oskavad töötada (on kvalifitseeritud) ja tahavad töötada (on motiveeritud), siis tuleb neid *usaldada*;
- delegeerimise eelduseks on juhtide ja töötajate ühine *visioon* (kuhu me tahame välja jõuda – meie kui organisatsioon 2, 4, 10 aasta pärast) ja tugev *missioonitunne* (mida me tahame ära teha – kelle ja milliseid vajadusi ning mil viisil rahuldab meie pakutav teenus/toode);
- üllatuslikke nähtusi saab *mõtestada* (mida see meie jaoks tähendab) vaid täitjate informeerituse ja juhtide harituse koostoimes, *kollektiivselt*;
- kollektiivsete tähenduste loomine tekitab tugeva *organisatsioonikultuuri*, mis on oluline konkurentsieelis ning mida teised ei saa kopeerida;
- alluvate kohtlemiselt tuleb üle minna nendega *suhtlemisele*;
- juhi rolliks on mitte käsutamine ja taganttõukamine, vaid *eestvedamine* – töötajate innustamine, toetamine, neile tingimuste loomine, võimaluste andmine, nende arendamine ja koolitamine.

Ümber tuleb seega mõtestada rida põhimõisteid: organisatsioon, eesmärgid, stabiilsus, tsentraliseeritus, kontroll, juhtimispüramiid, juhi roll.

II. Analüüsimeetodite täiustamine

[Vt ka SPK7004 jaotusmaterjal – SWOT analüüs]

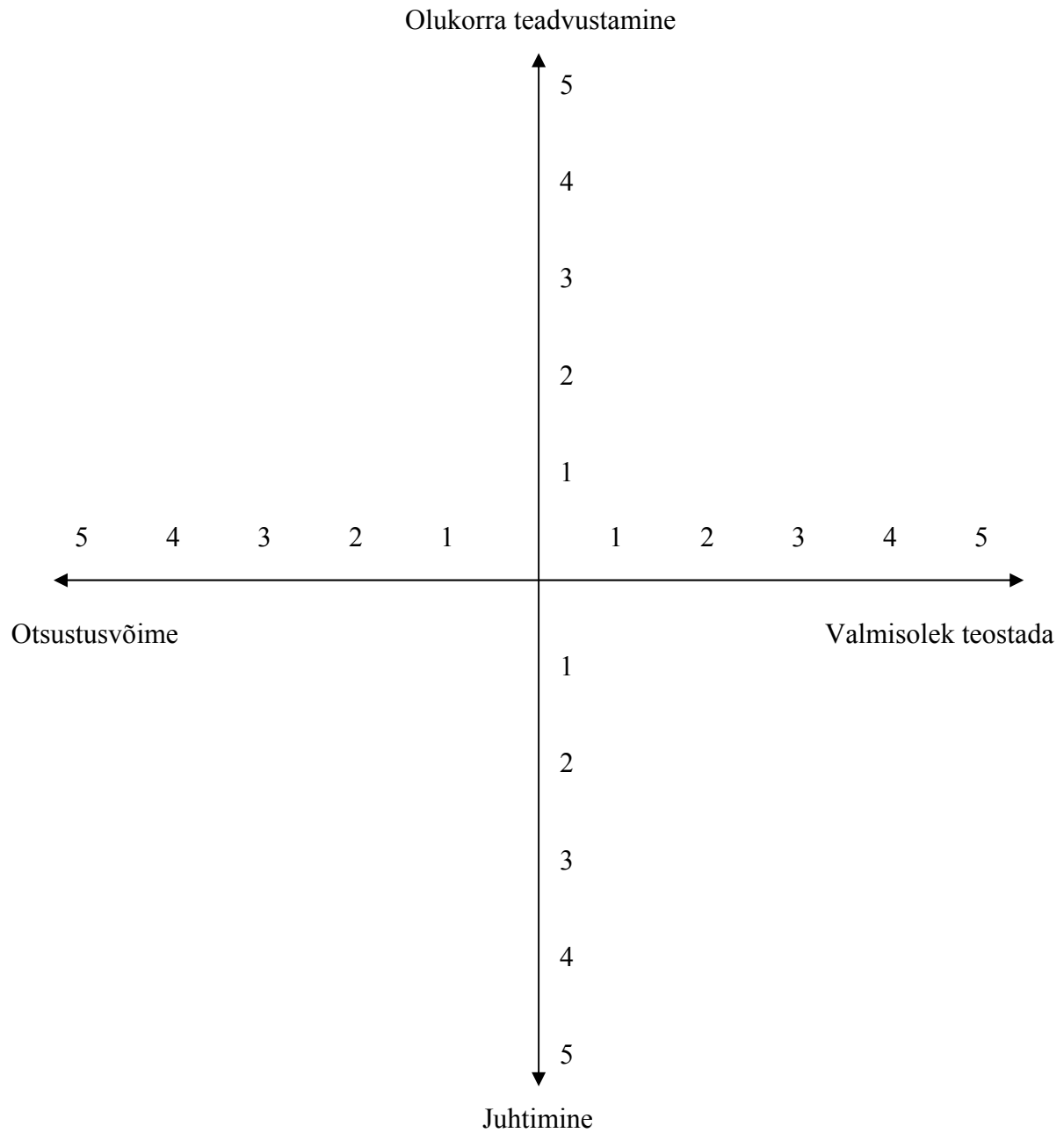
Stsenaariumide meetod

NB! Tulevikuga tegelemisel on väärtust peajasjalikult sel määral, mis määral see suudab mõjutada otsuseid, mida tehakse olevikus.

III. Organisatsiooni valmisoleku hindamine

Organisatsiooni uuenemisvõime üldine profiil

Leslie Dighton



Organisatsiooni uuenemise võime: Olukorra teadvustamine

		1	2	3	4	5	
Ettekujutus tegevuskeskkonna edasisest arengust	Ebamäärane, laialivalgus, keskkonna kriitilist analüüsi ei toimu						Struktureeritud, selgesti määratletud, keskkonna pidev monitooring
Tegevusala loogika mõistmine	Tugineb juhuslikel tähelepanekutel, muutustele reageeritakse tagantjärele, passiivne vaatlus						Põhjendatud järeldused, ennetav toime muutustele
Mõõdikud	Traditsioonilised, fragmentaarsed, ebakonkreetsed						Strateegiast tulenevad, mõõdavad eesmärkide saavutamist, selged ja täpsed
Strateegiatöö protsess	Põhirõhk planeerimisel, juhtkonna funktsioon, formaalne						Liiniorganisatsiooni vastutusel, kaasav, alternatiive arvestav
Strateegia	Hämaravõitu, vastuoluline, jäik						Selge, otstarbekas, usutav
Strateegiline informatsioon	Juhuslikud teated varasemast ajast, mitmel pool laiali						Laialdane, benchmarking-põhine, reaajas
Strateegia ja selle elluviimiseks vajalikud pädevused	Teineteisest lahus, vasturääkivad						Pädevused toetavat strateegiat, proaktiivse suunitlusega
Kommunikatsioon	Nõrk, valikuline, fragmentaarne						Mitmesuunaline, innustav, avameelne

Organisatsiooni uuenemisvõime: Valmisolek teostada

		1	2	3	4	5	
Organisatsiooni struktuur	Kõrge, komplitseeritud						Madal, lihtne, selge
Võimustruktuur	Hajutatud						Selge, otstarbekohane
Vastutuse struktuur	Ebaselge, kollektiivne						Selge, personaalne, mõõdetaval sooritusel põhinev
Hüvitamise ja ergutamise kriteeriumid	Tööaeg, formaalsed, ei seostu töösooritusega						Soorituspõhised
Võtmeisikute turvalisus	Uuendused ohustavad võtmeisikute positsioone						Uuendused tugevdavad võtmeisikute positsioone
Personali hoiakud	Ümberkorralduste protsess hirmutab ja ahistab						Ümberkorraldused on paratamatud, see protsess on vajalik ja kasulik
Muudatuste vajadus	Kauge, vähe tõenäoline						Vahetu ja tegelik
Otsustamine	Ebamäärane, vastuoluline, töötajatest kaugel						Selge, töötajaid kaasav ja siduv

Organisatsiooni uuenemisvõime: Otsustusvõime

		1	2	3	4	5	
Mõtlemise mudelid ja mallid, sügavamad baasarusaamad	Tugevad, jäigad, teadvustamata, tegevuskeskkonna muutustega suhestamata						Teadlikult valitud, muutumisvõimelised, muutusi ennetavad
Strateegiline tegevusvabadus	Pigem institutsioon kui organisatsioon, allasutus						Iseseisev, oma tegevuspõhimõtteid vabalt järgiv organisatsioon
Otsustusprotsess	Bürokratlik, konsensuslik						Avameelselt arutlev, suuresti delegeeritud
Otsustamise kriteeriumid	Ebaselged, varjatud						Selged, avalikud
Ressursid	Spetsiifilised, kitsapiirilised, raskepärased						Mitmeplaanilised, multifunktsionaalsed, kergesti kohaldatavad
Kogemus	Kinnistunud, piirdub korduvate tüüpolukordadega						Uuenev, ettearvamatutes olukordades omandatud
Otsuste distantseeritus	Otsused kaugel nende täitjatest						Otsused tehakse kokkupuute pinnal klientide ja konkurentidega
Omand ja omanikud	Omandisuhe institutsionaalne, reglementeeritud						Jõulised, nõudlikud omanikud

Organisatsiooni uuenemisvõime: Juhtimine

		1	2	3	4	5	
Juhtide oskused ja kogemused	Piiratud, seotud peamiselt senise stabiilse tegevuskeskkonnaga						Laialdased, üksteist täiendavad, seotud muudatuste ja nende juhtimisega
Juhtide tähelepanu keskendub peamiselt	Asjadele ja nende kaudu juhtimisele						Inimestele ja eestvedamisele
Juhtkond tegutseb kui	Komando- ja infokeskus						Avameelselt arutlev ja efektiivne töörühm
Võimustruktuur	Hajunud, pühendumine nõrk						Kontsentreeritud, kommunikatsioon toimib, pühendumine tugev
Juhid on motiveeritud	Positsioone kindlustama						Arenema ja arendama, võtma uut vastutust
Juhatuse roll	Vana valvaja						Uue tellija
Eesmärgid	Rahuldav tulemus kätteõpitud viisil						Kasv, parim võimalik tulemus
Riskivalmidus	Madal, aeglane, kaalutlev						Kõrge, kiire, toimekas