

## Organisatsiooniteooria sissejuhatav loeng

### Õppiv organisatsioon

Kui nüüd vaadata antud teema formuleeringut, siis võib neile, kes soovivad selles sisalduvale küsimusele asjakohast vastust saada, soovitada kolme eestikeelset allikat, mis pealegi kaunis värsked:

- *Ruth Alas*. Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Tallinn: Külim, 2002
- *Robert Heller* (toim). Juhi käsiraamat. Tallinn: Varrak, 2003, ptk Õppiv organisatsioon
- *Peter M. Senge et al.* Viie distsipliini käsiraamat. Tallinn: Fontes, 2003.

Neist viimane on nn *fieldbook* elik välimääraja, mille abil saab kindlaks teha, kas tegemist on õppiva organisatsiooniga või mitte. Loomulikult oleks väga naljakas hakata neid raamatuid siinkohal ümber jutustama, seetõttu keskendugem vaid neile õppiva organisatsiooni aspektidele, mis pole nimetatud teostes käsitlemist (või vähemasti piisavat käsitlemist) leidnud.

Argiteadvuse tasemel pole midagi imelikku selles, kui paljude jaoks on õppiv organisatsioon mõni selline asutus või ettevõtte, mis korraldab oma töötajatele ühtelugu *koolitusi*, mõni neist käib ühtedel, mõni taas teistel *kursustel*, igaüks õpib seal midagi ja osa isegi püüavad õpitud oma töös rakendada. Väga kena. Arvukas on ka nende inimeste hulk, kelle jaoks õppiva organisatsiooni mõiste seostub esmajoones *innovaatika* ja *tipp tehnoloogiaga*, olgu selleks siis info- või geeni- või materjalitehnoloogia, ning vastavas valdkonnas tegutsevate ettevõtete ja asutustega. Siia alla käivad ka ülikoolid, kes mitte ainult ei levita, vaid ka (ja ennekõike) toodavad teadmist. See tähendab, et selles käsitluses on õppiva organisatsiooni vasteks *teabeküllane ettevõtte*, kus toimub *teadmistepõhine tootmine*. Samuti väga kena seisukoht. Paraku tuleb tunnistada, et ühelt poolt ei ole töötajate kursustele saatmine siiski õppivat organisatsiooni eristav tunnus. Teisalt aga ei oleks õige õppiva organisatsiooni tähendust kitsendada tunnusega 'uue teadmise tootmine müügiks'. Mis see õppiv organisatsioon siis ikkagi on?

Õppiva organisatsiooni tunnusjooni on määratletud mitmeti (vt tabel 1). Kuigi mõned autorid viitavad otseselt tegevuskeskkonnale ja mõned jällegi mitte ning teised taas räägivad *uue teadmise loomisest* ja omandamisest, kuid mõned ainuüksi selle *omandamisest*, võib välja tuua ka teatavad olulised ühisjooned. Õppivale organisatsioonile omaseks tuleb pidada:

- keskkonnateadlikkust ja adekvaatset enesepeegeldust
- rõhutatud tähelepanu uue teadmise loomisele, levitamisele ja rakendamisele
- võimet teadlikult ümber kujundada kogu organisatsioon ja selle funktsioneerimine.

Metodoloogilisest vaatepunktist on õppiv organisatsioon sotsiaalne konstrukt, see on *leiutis*, mitte *avastus*. Tegelikult sellist nähtust kui 'õppiv organisatsioon' ei eksisteeri. Kontsepti üks tuntumaid propageerijaid Peter Senge ongi nimetanud õppivat organisatsiooni pigem keelilise valdkonda kuuluvaks (Kofman, Senge 1993), kuivõrd meie keel võimaldab väljendada mitte ainult *tegelikku*, vaid ka *võimalikku* (võimatut mõistagi ka), mitte ainult olevat, vaid ka tulevat, nii kui sedagi, mis jääbki tulemata.

**Tabel 1.** Õppiv organisatsioon: erinevad määratlused

<b>Autorid</b>	<b>Põhimõisted</b>	<b>Määratlused</b>
<b>Senge</b> (1990:3)	<i>The Learning Organization</i>	Organisatsioonid, kus inimesed jätkuvalt rohkendavad oma võimet saada neid tulemusi, mida nad tõepoolest taotlevad, kus edendatakse uusi avatud mõttemalle, kus on lahti tee ühistele püüdlustele ning kus inimesed pidevalt õpivad, kuidas üheskoos õppida.
<b>Pedler et al.</b> (1991:3)	<i>The Learning Company</i>	Õppiv firma on selline organisatsioon, mis edendab kõigi oma liikmete õppimist ning kujundab teadlikult ümber iseennast ja oma konteksti.
<b>Nonaka</b> (1991:96)	<i>The Knowledge-Creating Company</i>	Kui turg on ebapüsiv, tehnoloogiate hulk rohkeneb, konkurentide arv kasvab kordades ja tooted vananevad üleöö, suudavad edukaks jääda need firmad, mis järjekindlalt loovad uut teadmist, levitavad seda laialt üle kogu organisatsiooni ning leiavad sellele kiire rakenduse uute tehnoloogiate ja toodete näol.
<b>Garvin</b> (1993:80)	<i>The Learning Organization</i>	Organisatsioon, mis oskab teadmist luua, omandada ja edasi anda, aga samuti ümber kujundada oma käitumist, et see paremini peegeldaks uut teadmist ja mõistmist.
<b>Watkins, Marsick</b> (1994:8)	<i>The Learning Organization</i>	Õppiv organisatsioon on selline, mis jätkuvalt õpib ja end ise ümber kujundab.
<b>Kilmann</b> (1996:208)	<i>The Learning Organization</i>	Õppiv organisatsioon kirjeldab, kontrollib ja täiustab protsesse, mille abil teadmist luuakse, omandatakse, jaotatakse, tõlgendatakse, säilitatakse, taastatakse ja kasutatakse eesmärgiga tagada organisatsiooni kestav edukus.
<b>De Geus</b> (1997:52)	<i>The Living Company</i>	Elavatel firmadel on kujunenud oma isiksus, mis võimaldab neil harmooniliselt areneda. Nad teavad, kes nad on, saavad aru, kuidas nad ümbritsevasse maailma sobivad, nad väärtustavad uusi ideid ja uusi inimesi, ja kulutavad oma raha sellisel säästlikul viisil, mis lubab neil endil määrata oma tulevikku.

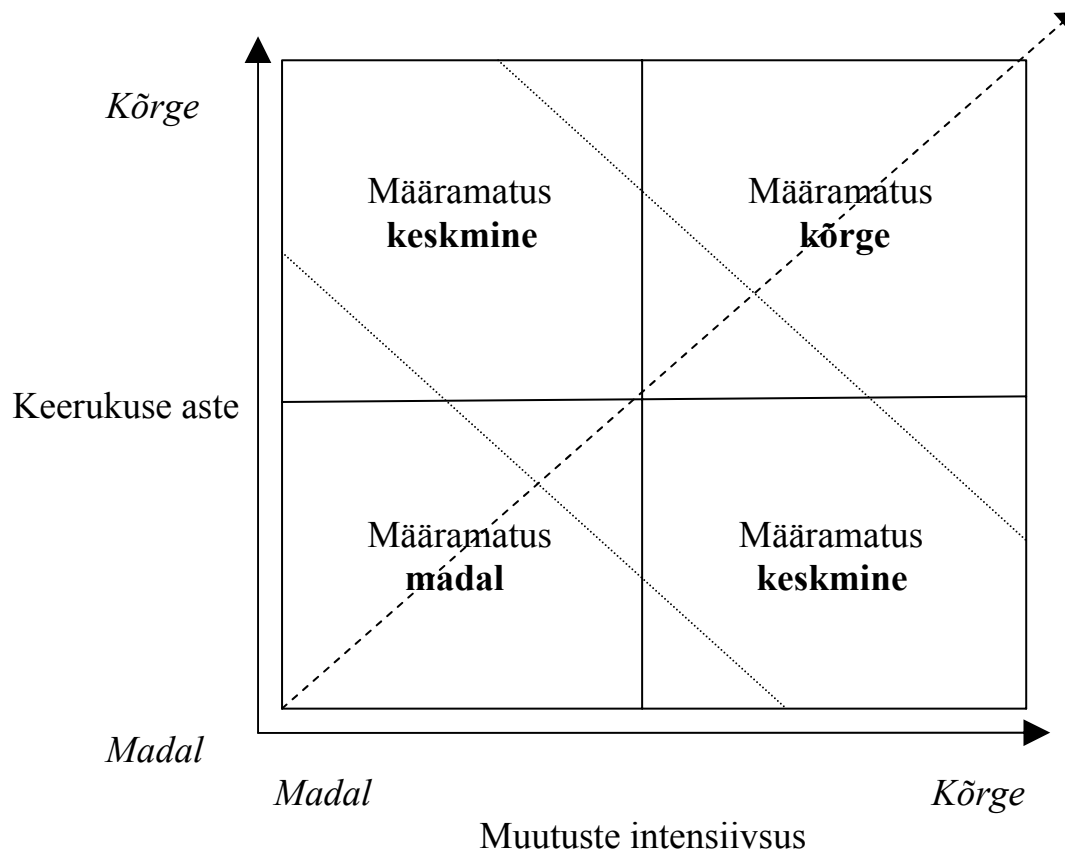
Nimetatud asjaolu ei tee kõnealust kontseptsiooni veel tühiseks ega asjatuks. 1990ndate vältel õppiva organisatsiooni ideoloogiale osaksaanud üleilmne tähelepanu kõneleb vastupidisest. Kui nõudlus on kõrge, siis ilmselt täidab see kontsept mingit rolli, vastab mingitele vajadustele, tal on *oma funktsioon*. Suure tõenäosusega tuleneb vajadus taolise kontseptsiooni järele ennekõike organisatsiooni tegevuskeskkonna muutumisest üha keerukamaks ja muutlikumaks. Maailma areng ei ole enam lineaarne, ennustatav ja pidev, pigem on see katkendlik, plahvatuslik protsess. Nüüdisaegset keskkonda kirjeldatakse terminites 'üllatuslik', 'turbulentne', 'keeriseline', 'kaootiline'.

Keeriselisele ehk turbulentsel keskkonnale on omased mitmed erijooned:

- kasvab sündmuste *uudsuse aste*, varasemast kogemusest on järjest vähem kasu
- keskkonna *mõju organisatsioonile* tugevneb, üha rohkem ressursse neelab tegevuskeskkonna monitooring, suhtekorraldus jms
- tõuseb keskkonnas toimuvate *muutuste kiirus*, mis nõuab üha kiiremat infotöötlust ja –kasutamist
- kasvab tegevuskeskkonna *keerukuse aste*, kõik hälbed levivad kiiremini, kergemini ja laiemalt kui varem, oluliselt nõrgeneb sündmuste, protsesside, tendentside kontrollitavus.

Hälbed levivad, kontrollitavus väheneb, kogemused ei aita. Tegutseda tuleb kasvava *määramatus* tingimustes (määramatus kui vahe *vajaliku* informatsiooni ja *kättesaadava* informatsiooni vahel on tegevuskeskkonna keerukuse ja muutlikkuse funktsioon; funktsioon on objektiivne kaassõltuvus, näiteks: haridus on kultuuri funktsioon). On paratamatu, et neis tingimustes on kaotajaid rohkem kui varem ja võitjaid vähem kui varem. Midagi peab tegema,

**Joonis 1.** Informatsioon ja määramatus



midagi tuleb ette võtta, et ka neis tingimustes toime tulla. Kui me ei saa keskkonda muuta, siis tuleb õppida selles ja sellega elama. Uusi ideid, *uusi lähenemisi* on vaja. Üheks selliseks 'päästerõngaks' ongi saanud idee õppivast organisatsioonist.

Organisatsioon on küll avatud süsteem oma sisendi, väljundi, tagasiside ja tegevusprintsipiidega, kaasa arvatud *equifinality* ehk võrdlõplikkuse põhimõte (avatud süsteem on võimeline samadele tulemustele jõudma iga kord erineval viisil), kuid see ei ole siiski termostaat. Organisatsioon ei reageeri muutunud *tingimustele* automaatselt, organisatsioon reageerib pigem *ettekujutustele*, mis on organisatsiooni juhtidel ümbritsevate nähtuste, sündmuste, muutuste kohta. Juhtide arusaamine maailma asjadest sõltub omakorda paljudest asjaoludest:

- kuidas liigub *informatsioon*, kas, millal ja mis kujul see 'püramiidi tippu' jõuab
- milline *seletus* ja milline *tähendus* saadud infole omistatakse
- kas juhtidel on üldse *aega* saadud signaale mõtestada ja uusi nähtusi märgata
- kas neil on ka piisavalt *tahtmist* neid muutusi märgata
- kas nad peavad iseenda jaoks oluliseks uute *probleemide lahendamist*, omaene varasemate *otsuste õigustamist* või hoopis võimalike *süüdlaste otsimist*, kui asjad ei lähe nende poolt määratud viisil
- kas juhtkonnas on kujunenud vähimigi *valmisolek loobuda* kord end hiilgavalt õigustanud, kuid üleöö lootusetult vananenud mõttemallidest, šabloonidest, klišeedest, stereotüüpidest.

Keerukas ja pikaldane on tee keskkonnas toimuvatest muutustest kuni neid muutusi arvestavate juhtimisotsusteni. Mõttemallide, šabloonide ja stereotüüpide küsimus on selles protsessis kesksel kohal. Keskkonnast tulevad signaalid pörkuvad juhi *seniste põhivõendumustega*. Viimatimainituid võib olla erinevaid ja vägagi mitmekesiseid, kuid strateegilises plaanis hakkavad teatud tüüpilised mõttemudelid siiski korduma:

- meil endil ja meie organisatsioonil läheb hästi siis, kui me teeme *väga hea plaani*, analüüsime põhjalikult senikäidud teed ja lähtume sellest, me oleme ju alati nii teinud
- meil läheb hästi siis, kui asume ainult ja eranditult nende asjade kallale, milleks meil on piisavalt potentsiaali, *sisemisi ressursse*, varasematel aastatel on taoline lähenemine end igati õigustanud
- meil läheb hästi siis, kui me *esimestena haaram*e iga uue võimaluse järele, kui suudame edestada kõiki teisi, elu on korduvalt näidanud, kui tähtis on kõigist ette jõuda
- meil läheb hästi siis, kui suudame end sisse seada *õiges võrgustikus*, meie tugevus on mitte meis, vaid meie koostööpartnerites, kellega vastastikku kasulikud sidemed aitavad meil võimalikke riske maandada.

Plaan, ressursid, võimalused, koostöö – sobilikes tingimustes on need kõik õiged ja vajalikud asjad. Ohtlikuks muutuvad need alles koos määrsõnaga 'ainult', siis kui mees mõlgub 'ainult plaan', 'ainult ressursid', ainult võidujooks teiste omasugustega. Siis kipuvad kõik põhivõendumust mittekindnitavad signaalid tähelepanuta jääma. Vanast mõtteviisist vabanemine on keerukas ja raske protsess. Sagedasti käivitub see alles väga tugeva välise impulsi mõjul, kui 'tehes nii, nagu alati', hakkavad tulema *tõsised tagasilöögid*. Kust ja kuidas aga need uued mõttemallid tulevad? Siit tulebki üks meie põhilistest märksõnadest - 'õppimine'.

Selle mõiste avamiseks tsiteerime kolleeg Tiiu Kuurmet (2003:119): „Kõige laiemalt võttes on õppimist mõistetud kui *teadmisele tulemist*, taolist, mille toimetel inimeses midagi muutub

– teisenevad hoiakud ja vaatenurgad, lisandub pädevus midagi teha paremini. Teadmisele tulemist ja teadjaks saamist ennast aga võib näha erinevatel viisidel. See, milleks mingis kultuuris õppimist peetakse, on võib-olla et peamiseks eelduseks õppimise võimalustele ja võimalikkusele. Ka üleskutse eluaegsele õppimisele ja rohked koolitused ei muuda inimeste elusuhet, kui õppimist endiselt harjumuspärase tekstide äraõppimisega samastatakse.“

Kui keeriselises keskkonnas on varasemast kogemusest järjest vähem kasu ja kui kätteõpitud strateegiad ja taktikad üllatuslikus, enneolematu olukorras pigem segavad kui aitavad, siis on paratamatu uute teadmiste, oskuste, kogemuste omandamine. Üllatuslikult muutuv maailmas ei piirdu see aga õppimise kui valmistekstide omandamisega. Üldmainitud 'teadmisele tulemine' sisaldab ka *uue teadmise loomist*. Küsimus ei ole mitte niivõrd meie olemasolevates teadmistes ja oskustes seni veel paratamatult esinevate lünkade täitmisel kusagil või kellelgi juba olemasolevate teadmiste ja oskuste ülevõtmise ja omandamise teel (näiteks mingitel kursustel või seminaridel käies), kuigi ka see võib vajalikuks osutuda. Üllatuslikus maailmas on õppimise põhiküsimuseks uue teadmise, uute oskuste loomine. See on teadmise loomine *mitte müügiks, vaid iseenese eksistentsiks*. Põhjus on lihtne: seda teadmist, kuidas enneolematu olukorras toimida, ei ole mitte kellelgi, seda ei saa kusagilt üle võtta, sellepärast tulebki see *endal luua*, ja teha seda igas uues olukorras ikka uuesti ja uuesti.

Käsitluse teket õppivast organisatsioonist valmistab ette organisatsiooni tähistavate metafooride muutumine organisatsiooniteoreetilises mõtlemises, mis toimus eelmiste kümnendite vältel (MEHCHANISM=>ORGANISM). Mehhanismid ei õpi. Organisatsioon kui *organism* peab aga selleks, et pidevalt muutuv tegevuskeskkonnas edukalt toime tulla, oma õppimisvõimet jätkuvalt tõstma. Toimetuleku suurim saavutus on jääda ellu, olla olemas veel ka kahe ja kümne aasta pärast. Ellujäämiseks peab organisatsiooni *õppimisvõime* olema ümbritseva tegevuskeskkonna keerukuse ja muutlikkusega samal või siis *seda taset ületaval* tasemel (Revans 1980; Jackson 2001).

Kui me kõneleme õppivast organisatsioonist või siis organisatsiooni õppimisvõimest, siis me peame ju tegelikult silmas inimesi, kes selles organisatsioonis töötavad ja kes seda organisatsiooni juhivad. Õpivad ja õppimisvõimelised on ikkagi reaalsed, lihast ja luust *inimesed*. Organisatsioon, selle kultuur ja struktuur on nende jaoks *õpikeskkond*, mis võib olla vastavalt kas soodne või ebasoodne. Ühtaegu on seesama organisatsioon, selle funktsioneerimine ja areng ka nende organisatsioonilise õppimise peamine *väljund* ja mõte. Küsimuseks, mis seisab iga organisatsiooni, eriti selle juhtide ees, ongi küsimus õppimist soodustava keskkonna loomisest. Küsimus on keerukas, mitte juhuslikult pole üheks tõsisemaks kriitikaks õppiva organisatsiooni ideoloogide aadressil siiani see, et nii olulist ja vajalikku teemat käsitledes pööravad nad minimaalselt tähelepanu sellele, kuidas seda tüüpi organisatsiooni tegelikkuses luua. Ja seda kirjutavad antud kontsepti veendunud pooldajad, mitte vastased. Püüdkem siis mõningaid õppiva organisatsiooni kujunemise eeldusi omalt poolt ja oma arusaamise kohaselt valgustada.

Kui protsesside kontrollitavus objektiivselt väheneb (vt eespool), järeldeb sellest organisatsiooni juhtide jaoks mitu asja.

- *Kõigepealt* ei saa etteheidet „Sul ei ole asjad kontrolli all!“ pidada enam nii tõsiseks kui see varasematel aegadel alati on olnud. See järeldeb juhtidele reeglina meeldib. Ei meeldi neile kuigivõrd aga järgmine järeldeb.
- *Teiseks* tuleb nimelt tunnistada, et keerukas ja kiiresti muutuv keskkonnas ei ole organisatsioon enam ühest punktist (st organisatsioonilise püramiidi tipust) juhitud, osa asju käib ja jääbki edaspidi käima 'üle juhi pea'.

- *Kolmandaks* tuleb tunnistada, et informatsioon on oluline relv olelusvõitluses ning et elu ongi võitlus informatsiooni pärast (vt eespool – informatsioon ja määramatus).

Kõigest sellest tuleneb omakorda rida järeltulejate organisatsiooni struktuuri, kultuuri ja juhi rolli kohta selles organisatsioonis, mida võib kokku võtta ühe mõistega – *juhtimise uus paradigma* (TAGANTTÕUKAMINE=>EESTVEDAMINE) – nähtus, millest viimasel aastakümnel on hakatud üha enam rääkima. Nimetatud uues paradigmas kuulub õpikeskkonna loomine kõige olulisemate juhtimisfunktsioonide hulka.

Illustreerimaks meile kõigile tuntud klassikalise/traditsioonilise juhtimisparadigma erijooni või õigemini – traditsioonilist paradigmat kui õpikeskkonda ja selle erijooni, kasutagem üht tegelikust elust võetud näidet.<sup>1</sup> Tabelis 2 on toodud juhtimist puudutavad

**Tabel 2.** Traditsioonilises paradigmas domineerivad arusaamad juhtimisest

Juhtimistase	Sügavamad baasarusaamad
Tiptase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ülemus on püha, ta peab olema alluvate eest kaitstud ega tohi olla kergesti kättesaadav</li> <li>• ülemus on tark, teab kõike, ta ei küsi midagi ning mõtleb üksi kõikide eest</li> <li>• kõik, mis on halb ja ebameeldiv, lähtub mitte ülemusest, vaid 'korrus kõrgemalt', st ülemuse ülemustest</li> <li>• parim põhjendus on käsk</li> <li>• kõige tähtsam on stabiilsus</li> </ul>
Keskaste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• probleemid on alati kellegi teise probleemid, need on mõne teise osakonna, talituse või teenistuse 'rida'</li> <li>• väike vale lahendab probleemi ära: 'Midagi pole tegelikult juhtunud, see oli valehäire, ebatäpne informatsioon, ilmne liialdus vms'</li> <li>• tippjuhi ette tuleb viia probleemid, mitte võimalikud lahendused, ülemus on tark (vt ülal), las lahendab</li> <li>• iga idee rakendamine on ohtlik: kui rakendamise käigus tekivad raskused, siis järgnevad süüdistused</li> <li>• iga ütlus solvab kedagi kolleegidest või ülemustest, parem mitte ütelda</li> <li>• sinikraed ja valgekraed on erinevad inimliigid</li> </ul>

*sügavamad baasarusaamad* – need mis tegelikult reguleerivad juhtide (ja alluvate) käitumist, mitte need *deklareeritud väärtused* (hoolivus, sallivus, siirus, avatus, ausus jne), mis on kirja pandud organisatsiooni arengukavas või strateegias ning mida lahkesti demonstreeritakse kõikidele külalistele. Küsimus: kas taolistest arusaamadest lähtuvalt ülesehitatud

<sup>1</sup> Kasutatud on kirjeldust, mille Pärnu Juhtimiskonverentsil 2003 andis Iru Elektri jaamas enne juhtimisparadigma vahetust valitsenud olukorra kohta ettevõtte uus juht Kersti Kaljulaid.

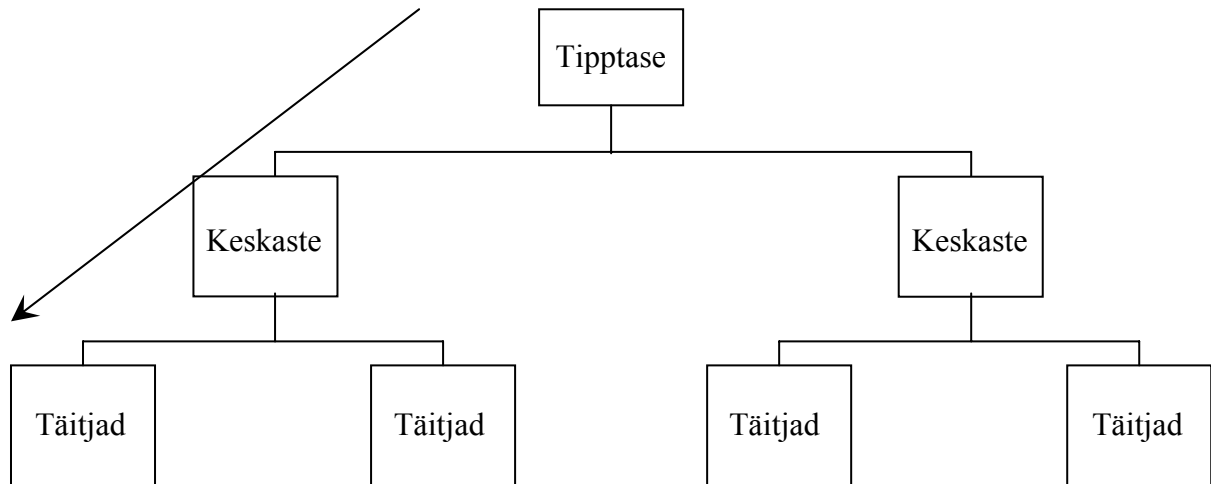
organisatsioonis õpitakse? Kindlasti, sest juhtidelt tuleb juhtnööre ja näpunäiteid ning töötajaid võidakse saata ka koolituskursustele. Teine küsimus: kas tegemist on õppiva organisatsiooniga? Kindlasti mitte. Miks? Kust me seda teame?

Vastus on seotud *informatsiooni vahetuse ja liikumisega* erinevate juhtimistasemete vahel. Juurde tuleks siia võtta veel esmatasandi juhid ja täitjad ka, siis oleks pilt täielik. Aga praegugi oskame me öelda, et informatsioon ei liigu parimal võimalikul viisil, tulenevalt kujunenud hoiakutest hoitakse seda teadlikult kinni. Organisatsioon on killustunud, fragmentaarne, mõtlemise mastaabiks on oma osakond ja oma ametipost (koht hierarhias) ning sellega otseselt seotud huvid. Ebakõlad vertikaalses ja horisontaalses koostöös saavad alguse sealt. Kuid see pole veel kõik. Erinevate juhtimistasemete ja erinevate funktsionaalsete struktuuriüksuste vahel *puudub dialoog*, ja just dialoog on antud juhul võtmesõna. Miks?

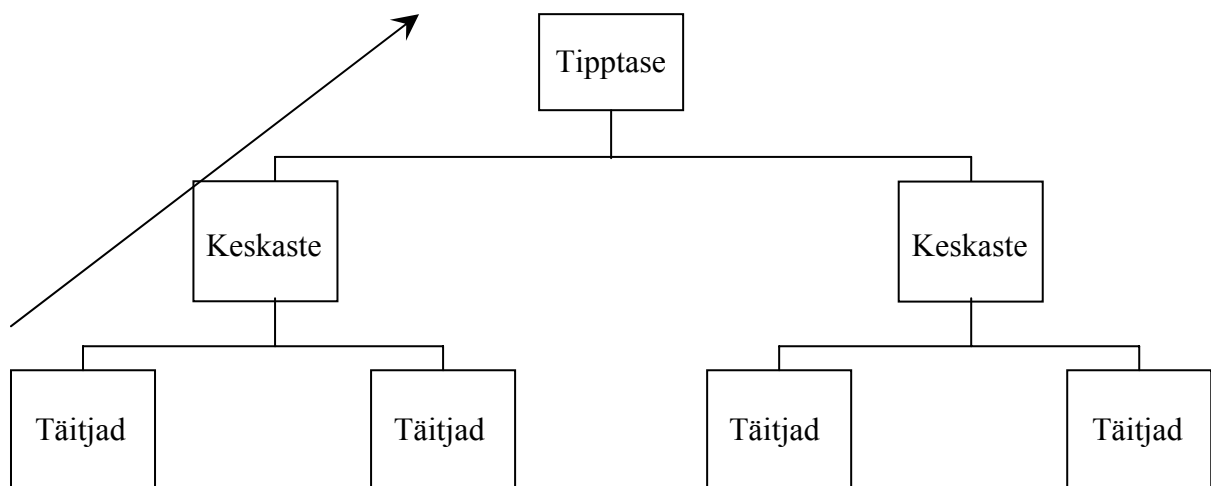
Me võime modelleerida traditsioonilist ja õppivat organisatsiooni nii, nagu seda on kombeks kujunenud teha (vt joonis 2) või koguni moodsa 'pööratud püramiidi' kujul, kus juhtkonnal on mitte enam kamandav, vaid toetav ja tingimusi loov roll, kuid igal juhul tuleb meil silmas pidada peamist. Küsimus ei ole mitte lihtsalt mingi info, mingi teate, mingi signaali liikumises või mitteliikumises erinevate juhtimistasemete vahel. Oluline on, mis tähendus, mis mõte sellele signaalile omistatakse. Tähtis on mitte ainult see, et on tulnud mingi signaal, tähtis on, mida see meie jaoks tähendab. Küsimuse all on seega maailma mõtestamine, omandatud kogemuse teadvustamine, *ühiste tähenduste loomine*, ja see on kollektiivne protsess. Kui dialoogi ei ole, siis see ei toimi. Selles mõttes rõhutas *kollektiivset õppimist* Peter Senge, kui ta õppiva organisatsiooni kohta kirjutas, et see on koht, kus „inimesed pidevalt õpivad, kuidas üheskoos õppida.“ (Senge 1990:3) Kui see protsess ei toimi, jääb lonkama ka informatsiooni ümbertöötamine juhtimisotsusteks.

Omaette küsimus on, miks peab see tähenduste loomine olema kollektiivne, kas ei piisa sellest, kui juhtkond ütleb, et „see on see asi“ ja nüüd tuleb teha seda ja seda? Paraku ei piisa. Selleks on mitu põhjust. Kõigepealt on organisatsioonikultuur, mis maailma tõlgendab ja seeläbi aitab selles maailmas toime tulla, alati *kollektiivne*, mitte *individuaalne* nähtus. Nii nagu kultuur ikka. Teine põhjus peitub eespool juba kirjeldatud keeriselises ja pöörises maailmas. Keerukas ja kiiresti muutuv situatsioonis saab eriti tähtsaks *ajategur*. Kui kujutada ette otsustamist ainult tippasemel, siis osutub ajakulu, kuni teade jõuab käsuliinipidi sinna, kuhu on koondunud otsustusõigus, kuni 'üleval' otsus tehakse ja see mööda käsuliini taas täitevtasemele jõuab, liiga suureks. Olukord on vahepeal jõudnud taas muutuda ja otsus käib parimal juhul eilse, halvemal juhul üleilse päeva kohta. Aga teade sellest, et see nii on, et otsus on hilinevad, jõuab üles püramiidi tippu omakorda teatava ajalise nihkega. Siit tuleneb järeldus vajadusest *delegeerida* otsustusõigus teatud küsimustes püramiidi tipust allapoole, delegeerida see neile, kellel on olukorrast kõige täielikum informatsioon. Kui tegemist on kvalifitseeritud (*oskavad* teha) ja motiveeritud (*tahavad* teha) töötajatega, on see igati põhjendatud. Juhtkonna ülesanne on kindlustada neile selleks vajalikud tingimused. Siit ka see 'pööratud püramiidi' idee.

**Joonis 2.** Traditsiooniline ja õppiv organisatsioon



**Traditsiooniline organisatsioon ja traditsiooniline õppimine:  
tarkus liigub ülalt alla**



**Õppiv organisatsioon ja organisatsiooniline õppimine:  
teadmine liigub alt üles**

Teine küsimus on, et kvalifitseeritud juhtimisotsus eeldab mitte ainult *informeeritust* (kuidas on praegu asjade seis), vaid ka *haritust*, st antud valdkonna ja sellega piirnevate valdkondade põhiseoste ja seaduspärasuste tundmist. Seda viimast võib oletada tiptasemel rohkem olevat. Pealegi võib tiptasemel olla ka mingit teiselaadset, kuid ometi olulist informatsiooni, mida esmatasandil ei liigu, samuti võimet näha sündmusi ja olukordi komplekselt, näha neid laiemas kontekstis, seostes ja dünaamikas (nn *helicopter view*). Siit tuleneb teine järeldus – juhtimisotsuste tegemine eeldab *koostööd* erinevate juhtimistasemete vahel, eeldab dialoogi, püüet *ühiselt selgusele jõuda*, mis toimub ja mis saab selles olukorras ette võtta. See ongi see *ühine tähenduste loomine*, millest oli eespool juttu. Teisiti on seda nimetatud ka töötajate kaasamiseks juhtimisse. Delegeerimine ja töötajate kaasamine ei ole uued mõisted, need olid käibel enne veel, kui tekkis käsitlus õppivast organisatsioonist. Kuid ilma nendeta kollektiivne õppimine ei toimi.

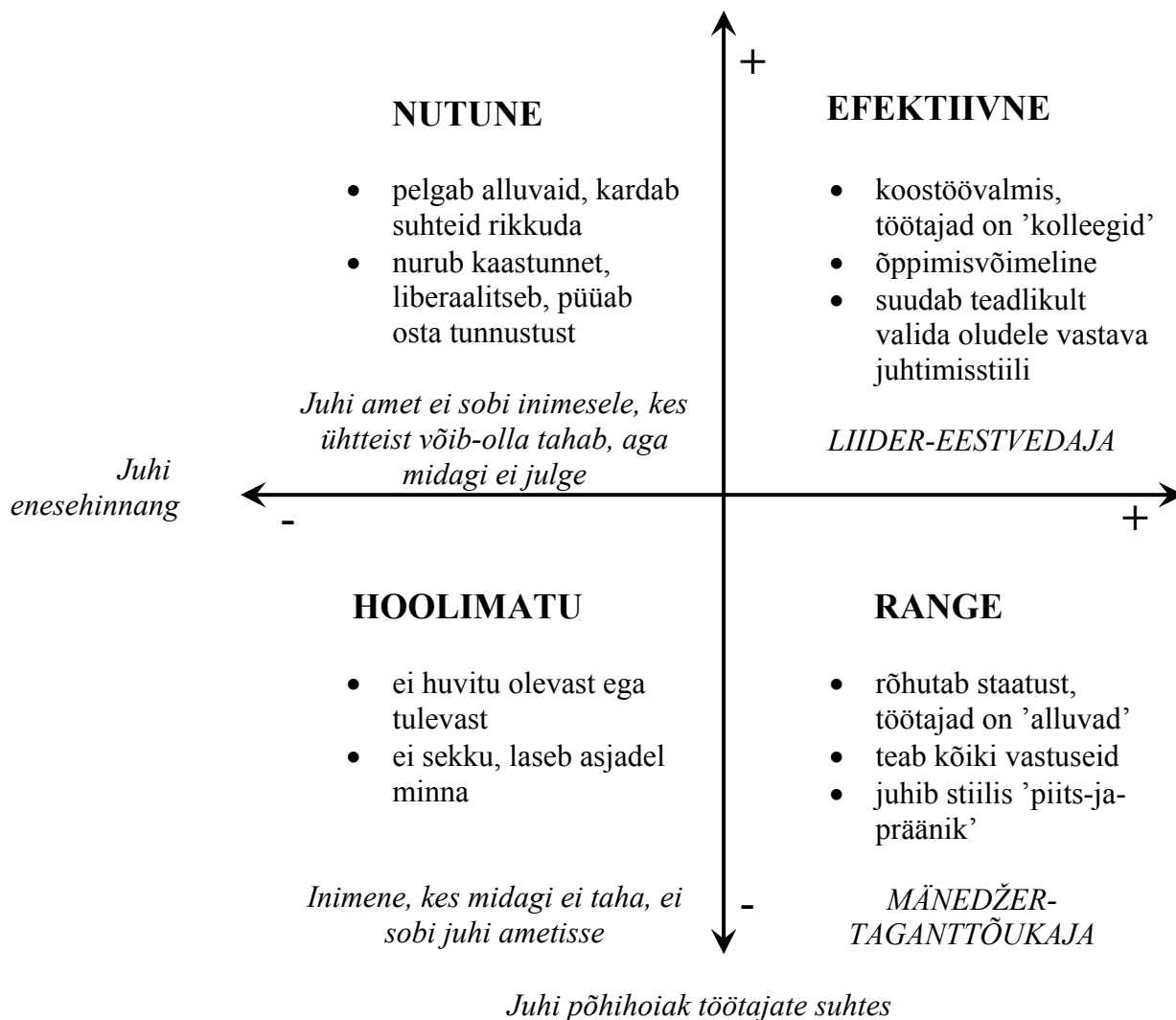
Eestis viimasel paaril aastal tehtud uurimused on välja toonud rea probleeme, mis on seotud infovahetuse ja koostööga erinevate juhtimistasemete vahel. Ilmnenud on vähemasti kolm asjaolu, mis tekitavad *barjääre* juhtide ja töötajate vahelises kommunikatsioonis.

- Ettevõtetes domineerivad vertikaalsed, ülalt alla suunatud infovood, tagasiside on nõrk või pea olematu. Juhtkonnal puudub ettekujutus alluvate arusaamadest ja ootustest, nad ei tea, millisena alluvad juhte näevad. Siit ka juhtide kohati ebaadekvaatne enesehinnang.
- Puudub otsene side tippjuhtide ja täitjate vahel, see on vahendatud keskastme kaudu. Keskastmejuhid omakorda kas ei edasta olulist informatsiooni või moonutavad seda tahtlikult. Kommunikatsiooniprotsessis on palju müra.
- Alluvate seas tekitavad segadust ja ebakindlust juhtkonnapoolsed nn segasõnumid (*mixed messages*), kus sõnades küll deklareeritakse mingeid ühtesid väärtusi (meeskonnatöö, initsiatiiv altpoolt), aga praktikas toimitakse mingite teiste, sageli kardinaalselt erinevate väärtuste kohaselt.

Selge, et neis tingimustes on kollektiivne õppimine äärmiselt raskendatud. Kui aga need on raskused *produktiivse õpikeskkonna* loomise teel, siis on kindlasti õigustatud küsimus, millest on sedalaadi raskused tingitud, ka neil peab ju olema mingi põhjus? Siit jõuame me küsimuse juurde juhtide hoiakutest ja nende põhiorientatsioonist.

Alustagem tõdemusest, et dialoog on *suhtlemine*, mitte *kohtlemine*. Dialoogis osaleb kaks eksistentsiaalselt võrdset ja ühtviisi aktiivset subjekti. Traditsioonilises paradigmas see aga nii ei ole, traditsioonilises paradigmas juhtkond lihtsalt kohtleb oma alluvaid, tehes seda siis kas õiglaselt/ebaõiglaselt, karmilt/liberaalselt, viisakalt/ebaviisakalt või mingil muul neljandal viisil. Alluv on mitte *suhtlemispartner*, vaid *kohtlemise objekt*. Taoline hoiak on kerge tekkima, kui *juhi enesehinnang* on väga kõrge, kui selle aluseks on juhi staatuse (juhtimine kui privileeg, mitte kui raske töö, kohustus ja vastutus) ülim väärtustamine, millega teisalt kaasneb negatiivne *hoiak töötajate suhtes* (laisad, rumalad, passiivsed, vastutustundetud, töötavad ainult lootuses hüvitusele või kartuses karistuse ees) (vt joonis 3). Kui sellisel hoiakul on ka objektiivselt alust, siis tekib muidugi küsimus: kes niisugused alluvad küll tööle võttis ja milleks siis selliseid pidada? Aga võib-olla nad oma olemuselt ei olegi nii passiivsed ja vastutustundetud, äkki on suhtumine ülaltpoolt neid sellisesse olekusse surunud? Ehk ei ole neil võimalustki olnud oma ettevõtlikkust, leidlikkust ja initsiatiivi ilmutada, ilma et sellega oleksid kaasnenud sanktsioonid?

**Joonis 3.** Erinevad juhitüübid, nende enesehinnang ja põhihoiak töötajate suhtes



Loomulikult, selleks et juhina tegutseda, on *püsivalt positiivne enesehinnang* oluline eeldus. Seetõttu me saamegi juhtidest rääkides vaadelda vaid joonisel 3 toodud maatriksi parempoolset osa. Sellest vasakule jäävad variandid kirjeldavad juhtumeid, kus kas inimene ei sobi juhi ametisse või ei sobi see amet antud inimesele. Parempoolses osas toodud võimalused erinevad mitmeti. Olulisemaks võiks pidada kahte iseloomulikku joont, need on *õppimisvõime* (kui keegi juba teab *kõiki* vastuseid, siis pole ju põhjust juurde õppida) ja *võimalus valida* erinevate juhtimisstiilide vahel (kui mina olen okei, aga alluvad ei ole, siis saab neid kohelda vaid ühel võimalikul viisil, st valida ei ole midagi ja tuleb olla karm). Juhtimise uue paradigma juurdumine on seega paljuski juhi põhiorientatsiooni ja hoiakute küsimus. Juhtimise uus paradigma aga tähendab varasemaga võrreldes märgatavalt soodsama õpikeskkonna loomist. Nii nagu igapäevane juhtimispraktika kujundab organisatsioonis domineerivat kultuuritüüpi, samamoodi see ka kas soodustab või tõkestab õppiva organisatsiooni kujunemist. Koos kõige sellest tulenevaga, mõistagi. Vastus küsimusele: *kas õppiv organisatsioon või mitte*, on tegelikult juhtide käes.

Juhtidel pole muidugi lihtne. Selles veendumiseks piisab, kui vaadata peamisi takistusi, mis on ilmnud õppiva organisatsiooni praktilise juurutamise teel. Nagu näitab erinevate riikide kogemus, kerkivad õppiva organisatsiooni idee praktikasse rakendamise teele vähemasti seitse suuremat takistust (Crainer 1998:251-252):

- **Juhid ei taha otsustusõigust delegerida.** Traditsioonilises organisatsioonis otsustab juht, kellel on mida vaja õppida, kus kohas ja kui palju, õppivas organisatsioonis on initsiatiiv selles osas suuresti töötajate käes.
- **Õppimine nõuab suurt paindlikkust, valmisolekut ja ka õigust katsetada midagi uut.** Õigus teha vigu ja neist õppida ei ole enamikule juhtidele vastuvõetav. Vigadest ei ole kombeks rääkida, neid ei tooda enamasti päevavalgele ja neist ei püütagi midagi õppida.
- **Püüe määramatust vältida.** Õppimine, katsetamine, uue loomine tekitab määramatust ja mitmetähenduslikkust ka neis valdkondades, mis varasema kogemuse põhjal tundusid lihtsad ja selged. Juhid aga taotleavad stabiilsust, selgust ja korda.
- **Alluvad ei taha vastutada.** Õppivas organisatsioonis ei ole kedagi süüdistada arenguvõimaluste puudumises. Iga töötaja peab ise leidma võimalused end arendada ja ka vastutab ise oma arengu eest.
- **Õppiv organisatsioon eeldab uusi oskusi.** Juhtidel tuleb arendada näiteks oskust kuulata, elada sisse õpetaja, nõustaja, treeneri rolli. Harjumuspärasel käsutamisel puudub õpiväärtus.
- **Usalduse puudumine.** Traditsiooniliselt 'jaga-ja-valitse' ning 'piitsa-ja-prääniku' stiilis juhtima harjunutel ei ole sugugi kerge hakata inimesi usaldama.
- **Ühise kogemuse alahindamine.** Juhid väärtustavad isiklikku, individuaalset kogemust ega näe kollektiivse, korporatiivse kogemuse tähtsust. Kui kollektiivset kogemust ei väärtustata, siis seda ka ei mõtestata ühiselt ning organisatsioon ei õpi sellest midagi.

Kui me ka käsitleme õppivat organisatsiooni nii, et see ei ole mingi lõppjaam või -seisund, kuhu tuleb *välja jõuda* ja siis sinna *pidama jääda*, vaid pigem on see TEE, mida mööda minna ja mida mööda minnes on meil võib-olla suuremad šansid olla edukad kui muidu, siis lõpetuseks tahaks ikkagi tuua kaks tsitaati Patrick Dicksonilt, kelle raamat hiljaaegu ka eesti keeles ilmavalgust nägi. Need iseloomustavad meie hinnangul nii käsitletavat teemat kui selle käsitlemise praegust taset ütle mata hästi.

**„Teadmiste haldamine on ainus, mis otsustab tulevikus ellujäämise või kadumise.“**  
(Dixon 2003:199)

**„Juhtimisteooria on endiselt ebaküps, ebatäpne ja tõestamata poolteadus.“** (Dixon 2003:25)

Ja sellest viimasest tulenevalt: ükski artikkel, ka praegune kaasa arvatud, ei saa pakkuda mingit tarka, kõikehõlmavat ja –seletavat mudelit ehk lahendust. Ega ei paku küll, suurte narratiivide aeg on paraku läbi. Parimal juhul saab see anda vaid võimaluse mõelda kaasa ning teha iseenda kohta ja iseenda jaoks mingeid avastusi, see tähendab - TULLA mingile uuele TEADMISELE, just nii, nagu me õppimist eespool määratlesime. Aga tegelik tulemus, mida keegi selles kaasamõtle mises saavutab, sõltub esmajoones ikka igast mõtle vast subjektist enesest.

## Allikad

- Crainer, S.** (1998). *Key Management Ideas: Thinkers that Changed the Management World*, 3rd ed, Pitman Publishing.
- De Geus, A.** (1997). The Living Company, *Harvard Business Review*, March/April, pp.51-59.
- Dixon, P.** (2003). *Tulevikutarkus. Globaalsete muutuste kuus tahku*, Fontes.
- Garvin, D.A.** (1993). Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, July/August, pp.78-91.
- Jackson, B.** (2001). *Management Gurus and Management Fashions*, Routledge.
- Kaljulaid, K.** (2003). Kellel on õigus küsida „miks“? [http://www.konverentsid.ee/uploads/doc\\_14527.ppt](http://www.konverentsid.ee/uploads/doc_14527.ppt).
- Kilmann, R.H.** (1996). Management Learning Organizations: Enhancing Business Education for the 21st Century, *Management Learning*, 27(2), pp.203-237.
- Kofman, F., Senge, P.M.** (1993). Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations, *Organizational Dynamics* 32, 5, pp.5-23.
- Kuurme, T.** (2003). *Kasvatuse võim ja võimetus*, TPÜ Kirjastus.
- Nonaka, I.** (1991). The Knowledge-Creating Company, *Harvard Business Review*, November/December, pp.96-104.
- Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T.** (1991). *The Learning Company*, McGraw-Hill.
- Revans, R.W.** (1980). *Action Learning: New Techniques for Management*, Blond&Briggs.
- Senge, P.M.** (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency.
- Senge, P.M. et al.** (2003). *Viie distsipliini käsiraamat*. Fontes.
- Watkins, K.E., Marsick, V.J.** (1994). *Sculpting the Learning Organization*, Jossey-Bass.