

Organisatsioonikultuur ja juhtimisstiil

Harry Roots

Tallinna Pedagoogikaülikooli organisatsiooni- ja juhtimisteooria õppetooli professor

Eesti organisatsioonide tegevus on enamasti suunatud tulemustele, kuid nende juhtimiskultuur on jäänud paljudel juhtudel industriaalühiskonna algusaega.

Organisatsioonikultuuri tähtsuse tunnetamine on organisatsiooni- ja juhtimisteoorias süvenenud alles viimase paarikümne aasta jooksul. Kui Roger Harrisoni artikkel "Understanding Your Organization's Character" 1972. aastal ilmus, ei äratanud see erilist tähelepanu (Harrison 1995, 150). Tõenäoliselt oli ta oma ajast kümmekond aastat ees. Võimalik, et huvi äratamiseks organisatsioonikultuuri kui nähtuse vastu oli Harrisoni artikkel liiga kuiv ja asjalik, sest organisatsioonikultuur ja selle käsitlemine eeldab kujundlikku mõtlemist. Sellele järeltulele viib meid idee kaasautori Charles Handy raamatu edu (Handy 1985), milles samad, pisut modifitseeritud seisukohad olid rüütatud antiikmütoloogia kuube (nt Zeusi kultuur, Apollo kultuur jne). Handy "Gods of Management" sai lugejate seas populaarseks ning selle kordustrukke avaldatakse siiani.

Teiseks võib kasvav huvi organisatsioonikultuuri vastu olla seotud aja jooksul muutunud ja muutuva maailmaga, kus sedamööda, kuidas määramatus süveneb, on hakatud otsima uusi integreerivaid mehhanisme, eeskätt senise (üle)tähtsustatud organisatsioonistruktuuri kõrvale ja asemele. Tõene tundub olevat ka väide, et kui tugev organisatsioonikultuur toetab seatud eesmärke, siis ta võib anda suurema konkurentsieelise kui ükskõik missugune uuenduslik tehnoloogia, mida iga konkurent võib suhteliselt lihtsalt kopeerida ja üle võtta (Goffee, Jones 2001, 3). Vaevalt on võimalik üle võtta aga organisatsioonikultuuri.

Organisatsioonikultuuri arvestamine juhtimisotsustes ning selle kui juhtimisvahendi teadlik kasutamine eeldab kultuuri kui nähtuse tundmaõppimist ning järeltule ja üldistuste tegemist, mille põhjal saaks tegevjuhtidele anda soovitusi ja näpunäiteid. Organisatsioonikultuuri lõputule mitmekesisusele vaatamata pole see võimatu. Geert Hofstede on sellega seoses viidanud kahele võimalusele (Hofstede 1994, 14–15). Kõigepealt see, mida Hofstede ise rakendab: teatavate kultuurile iseloomulike dimensioonide statistiline mõõtmine. Kuid on ka teine võimalus: Harrisoni ja Handy poolt kahekesi puu all istudes (*sic*) genereeritud organisatsioonikultuuride tüpologia (Harrison 1995, 149). Põhimõtteliselt võib seda võrrelda Max Weberi rakendatud ideaaltüüpide meetodiga, kus esitatakse kõigest kõrvalisest puhastatud ideaalne mudel.

Mudelist metoodikani

Harrisoni mudel eristab organisatsioonikultuuri tüüpe nendes valitsevate väärtuste järgi, milleks tema kontseptsiooni kohaselt on võimu-, rolli-, ülesande- ja isikukesksus. "Iga organisatsioon kujutab endast nelja põhilise kultuuritüübi kombinatsiooni. Tüübist sõltub

otsuste tegemise viis, töötajate motiveerimine, kohase juhtimisstiili valik ning selle aluseks oleva väärtuste ja uskumuste süsteemi töö olemuse ning inimloomuse kohta." (Harrison, Stokes 1992, 13). Kahtlemata on tegelikkus keerukam kui esitatud mudel, ideaaltüüpe ei esine kunagi puhtal kujul. Seetõttu võib rääkida organisatsioonikultuuri dominantidest (domineerivatest väärtustest), mitte aga näiteks täiesti võimukesksest või täiesti rollikesksest kultuurist.

Harrisoni mudel leidis suhteliselt positiivse vastukaja ka teadusringkondades. Veelgi enam, Desmond Graves arendas selle edasi kahemõõtmeliseks maatriksiks, mille peale Harrison ega Handy kumbki ise ei olnud tulnud. "Neid nelja kultuuritüüpi ühendavad organisatsiooni ülesehituse põhilised nurgakivid – tsentraliseeritus ja formaliseeritus. Võimukultuur on tsentraliseeritud, kuid mitte formaliseeritud; ülesandekultuur on formaliseeritud, kuid mitte tsentraliseeritud; rollikultuur on nii tsentraliseeritud kui ka formaliseeritud ning isikukeskne kultuur pole ei üks ega teine" (Graves 1986, 43).

Roger Harrison ei piirdunud kultuuritüüpide mõttelise mudeli koostamisega, vaid juhtimiskonsultandina töötas välja ka asjakohase meetodika, millega organisatsioonis domineerivat kultuuritüüpi määrata. Tema organisatsioonikultuuritüüpide mudel ja nende määramise meetodika lähtub eeldustest, et

- iga organisatsiooni puhul on üks domineeriv väärtus, mille suhtes teised jäävad tagaplaanile;
- domineeriva väärtuse alusel saab eristada organisatsioone, kus kultuur ja struktuur on allutatud (1) juhi (või juhtide) isikuvõimule, (2) ametialastes suhetes etendatavatele rollidele, (3) organisatsiooni ees seisvatele ülesannetele või (4) organisatsiooni liikmete heaolule;
- igast domineerivast väärtusest tulenevad eriomased käitumisnormid, mille selgitamine võimaldab kindlaks teha, millist tüüpi organisatsiooniga on tegemist;
- organisatsiooni liikmete eelistused võivad, kuid ei pea kokku langema organisatsioonis domineeriva kultuuritüübiga.

Harrisoni meetodikat kasutades on Eestis uuritud nii äriühinguid (Kütt 2002) kui ka riigiasutusi (Haage 2002). Autorite loal kasutatakse käesolevas artiklis ka nimetatud uurimustes saadud tulemusi.

Tegelik ja eelistatav kultuur

Kirjeldatava uuringu valimi moodustasid Tallinna Pedagoogikaülikooli ja Sisekaitseakadeemia magistriõppe üliõpilased ning rühm kaitseväe ohvitseri, keda käesoleva artikli autor küsitles 2002. aasta augustist kuni 2003. aasta märtsini, ühtekokku 125 inimest. Magistriõppe erialade lõikes oli küsitletute seas nii avaliku halduse, sotsioloogia, organisatsioonikäitumise, infotehnoloogia juhtimise, hariduse juhtimise, sotsiaaltöö, lastekaitse kui ka muude erialade üliõpilasi. Magistrantide seas oli ka politsei- ja korrektsiooniametnikke, päästetöötajaid ning kaitseväe ohvitseri. Kõik küsitletud olid oma

valdkonnas töötanud juba rohkem kui aasta ning nad olid asunud magistr kraadi omandama põhitöö kõrvalt.

Ankeetide töötlemisel on arvestatud esimest eelistust, mille väärtuseks töötluses võeti 1. Sellest tulenevalt ei andnud iga ankeet mitte 150 + 150 punkti nagu Harrisoni soovitatud neljase skaala puhul, vaid 15 + 15 punkti. Kõigi vastanute punktisumma oli seega 125 x 15 = 1875, ja seda nii tegeliku kui ka eelistatava kultuuri osas (vt tabel 1).

Algselt oli Harrisoni ankeet vahend, millele toetudes analüüsiti üht kindlat organisatsiooni. Kuna meie uuringus esindasid vastanud eri organisatsioone ja tegevusvaldkondi, ei saa me midagi väita nende asutuste ja organisatsioonide kohta, kus küsitatud töötasid, kuid saame samal ajal üldisema läbilõike organisatsioonides toimuvast ning – mis veelgi olulisem – sealsete töötajate suundumustest, nende tegelikest eelistustest selle kohta, milline peaks organisatsioonikultuur olema.

Üks meie hüpoteese oligi, et vastanute erinevast taustast hoolimata võib oletada nende püüdluste ja eelistuste suhtelist ühtsust. Erialade valikust tingituna olid vastanute seas ülekaalus avaliku sektori esindajad, mida samuti peab tulemuste tõlgendamisel arvesse võtma.

Tabel 1. Tegelik ja eelistatav organisatsioonikultuur

Kultuuritüübid	Tegelik kultuur		Eelistatav kultuur	
	punkte	%	punkte	%
(a) Võimukeskne	513	27,4	40	2,1
(b) Rollikeskne	684	36,5	332	17,7
(c) Saavutuse- ehk ülesandekeskne*	497	26,5	1160	61,9
(d) Toetuse- ehk isikukeskne*	181	9,6	343	18,3
Kokku	1875	100,0	1875	100,0

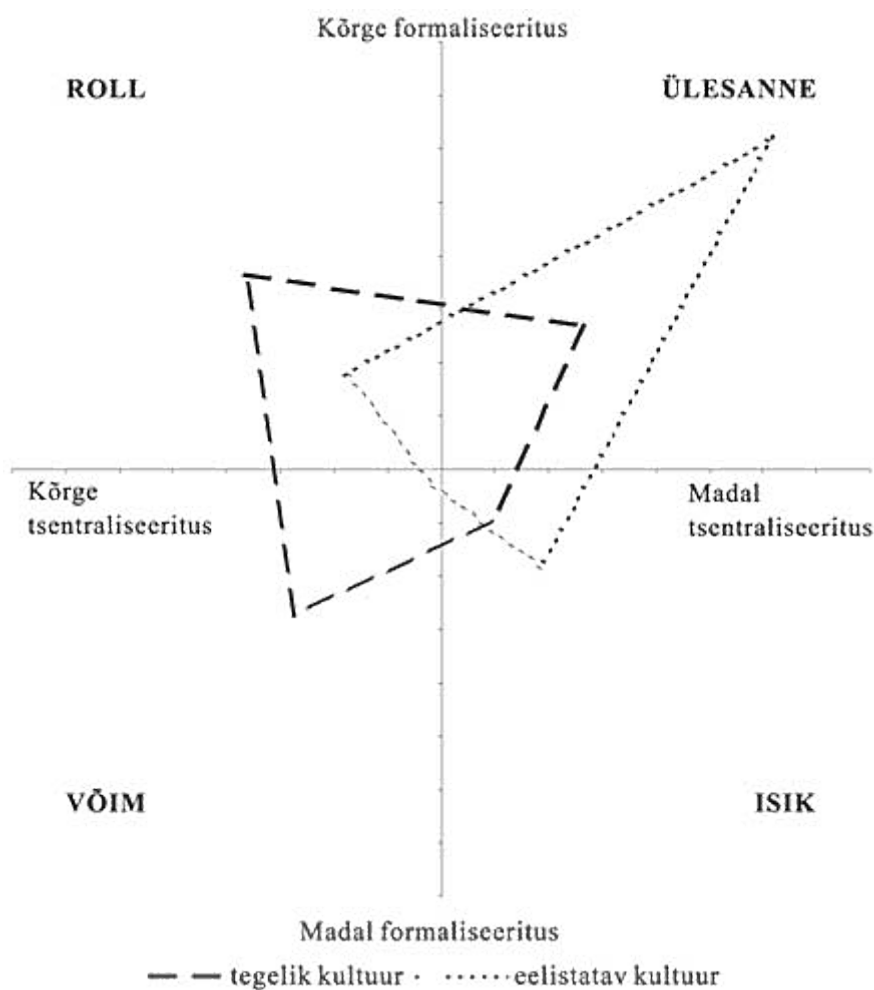
Märkus. * Viimasena mainitud nimetusi kasutas R. Harrison oma 1972. aasta artiklis.

Tulemusi iseloomustab graafiliselt joonis 1. Nagu näeme, on tegeliku organisatsioonikultuuri puhul kõige tugevamini esindatud rollikesksus, mis avaliku sektoriga seoses eriti ei üllatagi. Kui aga arvestada ajaloolist tausta, võib saadud tulemustest välja lugeda küllaltki suuri muutusi, mis Eesti avalikus halduses ja avalikus teenistuses on viimase aastakümne vältel aset leidnud. Varasemate uuringute põhjal teame, et mitte ainult endise Nõukogude Liidu, vaid kogu nn idabloki aladel oli 1990. aastate valulisemaid probleeme, kuidas ületada riigiametnike väärtustes ja hoiakutes sügavalt juurdunud isikuvõimule orienteerituse

sündroomi (Roots 2000, 43–44, 64–70). Oma halvemates vormides tõi see kaasa seaduste valikulise järgimise, vahetu ülemuse tahte seadusetähest kõrgemale seadmise. Selliseid hoiakuid süvendav juhtimisstiil domineeris Eesti avalikes asutustes veel 1990. aastate keskel (Roots 2000, 92–96).

Kui nüüd heita sellelt seisukohalt pilk joonisele, siis näeme, et isikuvõimust tähtsamaks on muutunud rollikesksus ehk teiste sõnadega tegevuse reeglistatus. Viimasega peaaegu võrdselt ilmutab end ülesannetele suunatus, püüd midagi korda saata. Selle põhjal võib järeldada, et eelmiselt režiimilt päranduseks saadud isikukeskses organisatsioonikultuuris on aset leidnud teatud positiivne murrang. Kõigi eelduste kohaselt seondub see ka riigiteenistujate hulgas 1990. aastatel aset leidnud põlvkondade vahetusega.

Joonis. Tegelik ja eelistatav kultuur



Ülemuste meelevald miinimumini

Harrisoni tüpoloogias erineb isikukeskne kultuuritüüp kolmest ülejäänust põhimõtteliselt. Selles puudub nimelt võimusuhe. Võimukeskses kultuuris hinnatakse töötajat selle järgi, kuidas ta oskab ülemusele meelepärane olla, rollikeskses kultuuris selle järgi, kui täpselt suudab ta täita kõiki ettekirjutusi, ning ülesande- ehk soorituskeskses kultuuris selle alusel,

kui palju on temast mingi ülesande lahendamisel tegelikult kasu. Töötaja on kõigil kolmel juhul allutatud organisatsioonile. Erinev on üksnes see, kelle käes on võim, kes või mis domineerib töötaja üle. Selleks võib olla juht, võivad olla täpsed ettekirjutused, võib olla ülesanne, mis tuleb täita. Teisiti on lugu isikukeskse kultuuri puhul: siis on organisatsioon allutatud indiviidile ja organisatsiooni väärtus seisneb tema liikmete heaolus. Nagu jooniselt näeme, on aga just see dominant esindatud kõige nõrgemalt. Inimene kui väärtus jääb seega jätkuvalt alla nii võimule, protseduuriireeglitele kui ka tööülesannetele.

Kui praegust olukorda iseloomustab tugev rollikesksus ning üksnes pisut nõrgem võimu- ja ülesandekesksus – võimukesksus ikka veel ja ülesandekesksus juba –, siis küsitlute eelistatav orientatsioon on rõhutatult ülesande- ja soorituskeskne. Rollikesksusest päris loobuda ei saa, tegemist on ikkagi avaliku sektoriga, kuid tunduvalt tuleks tugevdada isikukesksust. Miinimumini tahetakse aga viia ülemuste meelevalda. Suunitlus on tugev ja suhteliselt üksmeelne. Kui töötajate endi tahe maksaks, oleks muutuste suund ette teada.

Saadud tulemused peegeldavad järelkult nii toimunud muutusi Eesti halduskultuuris kui ka annavad viiteid eelseisvate muutuste üldisele suunitlusele. Organisatsioonikultuuri muutmise osas oli Harrison üldiselt ettevaatlik. Ta kirjutas, et organisatsioonikultuuri põhisuundumuse muutmine toob kaasa hulga tagasilööke, sest:

- selleni on raske jõuda, see eeldab sügavaid muudatusi nii domineerivates väärtustes kui ka väljakujunenud juhtimisstiilis, samuti organisatsiooni süsteemides, struktuurides ja töö tasustamise korras;
- see võtab palju aega: 3–5 aastat või isegi kauem;
- see tekitab organisatsioonis segadust ja stressi;
- sellesuunalised pingutused toovad kõigepealt kaasa sooritustaseme languse, mis sunnib juhte muutustest loobuma veel enne, kui need jõuavad tulemusi anda (Harrison 1993, 21).

Tuletame meelde, et organisatsioonikultuuri muutmise osas on väga optimistlikud ainult üksikud selle ala asjatundjad (Cameron, Quinn 1999), enamik on märksa pessimistlikumad (Schein 1999, 25–26) või peavad seda võimalikuks teatavate piirangutega (Goffee, Jones 2001, 4–16). Ka Harrison soovib keskenduda pigem olemasoleva kultuuritüübi positiivsete külgede tugevdamisele kui selle mingi teise tüübi vastu vahetamisele (Harrison 1993, 23–25).

Oht läbi põleda

Desmond Graves peab Harrisoni mudeli järgi võimalikuks liikuda eeskätt ümber maatriksi keskpunkti: "muutused risti üle mudeli (nt liikumine võimukeskselt kultuurilt ülesandekeskselt kultuuri suunas) tekitavad organisatsioonis tunduvalt rohkem vastuseisu kui muutused ringi ümber mudeli (nt üleminek võimukeskselt kultuurilt rollikesksele)" (Graves 1986, 44).

Tundub, et just seda tüüpi liikumist peegeldab ka joonis. Esimene samm, mis üheksakümnendate jooksul astuti, viis seni domineerinud võimukeskse kultuuri

nõrgenemisele ja rollikeskse, n-ö õige bürookraatliku kultuuri tugevnemisele. Selle järel ja sellega ühel ajal algas ka teine samm – tulemuslikkusele orienteeritud kultuuri tugevnemine. Pidagem meeles, et võimu- ja rollikeskset kultuuri nimetas Harrison traditsioonilisteks, s.t organisatsioonide ajaloos kõige vanemaiks (Harrison 1993, 53). Ülesande- ja isikukeskne kultuur on tema järgi nooremad ja nüüdisaegsemad.

Joonisel kujutatud trendi arvestades võib ülesande- ja soorituskesksuse tugevnemist eeldada ka tulevikus, muidugi koos kõigi selle kultuuritüübi plusside ja miinustega. Neid kirjeldas Harrison järgmiselt: "Saavutuslikkusele orienteeritud organisatsioonid on sellised, kus:

- inimesed usuvad sedavõrd tugevasti sellesse, mida nad teevad, et taotletavad tulemused õigustavad nende meelest kõiki mõeldavaid abinõusid;
- inimesi valdab vältimatuse tunne, seatud eesmärgid on nii olulised, et need on inimestest endist palju suuremad ja tähtsamad;
- inimesed pühenduvad täielikult tööle, nad muutuvad ükskõikseteks oma isiklike vajaduste suhtes, ohverdavad tööle oma perekonna, sõbrad ja tervise;
- eduka soorituse nimel ei lase nad end segada kehtestatud reeglitest ja protseduuridest;
- kõik teevad pikki päevi ja peavad loomulikuks töötada ilma puhkepäevadeta;
- töömoraal on eriti kõrge, põhimõtteks on "üks kõigi eest";
- kuuludes niisugusesse kollektiivi, tunnevad inimesed end tugevate ja osavatena, nende enesehinnang kasvab järsult;
- kõiki valdab erilise ja äravalituse tunne, see on 'eliit' sellele ainuomase keele, kommete, müütide ja tavadega" (Harrison 1993, 36–37).

Oht sel viisil läbi põleda on organisatsiooni liikmetele väga suur. See pole ainus oht. Kui tugevatele emotsioonidele (kõikevaldav missioonitunne, tugev kuuluvuse ja ühtsuse tunne, kõrgendatud enesehinnang, üleolek teiste suhtes, äravalituse ja erilise tunne) lisada sümbolid, rituaalid ja müüdid, siis ongi meil kõik tarvilikud elemendid ühe suletud rühma ehk kasti kujunemiseks. Probleemidega, mida sellelaadne protsess kaasa toob, tuleb sagedasti kokku puutuda näiteks politseipsühholoogias (Ellonen *et al.* 2002, 187–188; 211–212). Kuid kõne all pole mõistagi üksnes jõustruktuurid, tegemist on organisatsioonikultuuri tüübiga, mida võib ette tulla ka mujal (tootearenduses, infotehnoloogias).

Eelistatava kultuuri erijooned

Kuna hoiatus on tõsine, sunnib see meid lähemalt vaatama, millistes küsimustes eelistasid vastajad ülesande- ja soorituskeskset kultuuri ja millistes mõnda teist kultuuritüüpi (vt tabel 2). Selgelt ülesandekeskne orientatsioon valitseb esimese nelja küsimuse puhul:

1. Organisatsiooni liikmetelt oodatakse, et nad esimeses järjekorras võtavad vastu ülesandega seotud väljakutsed, püüdes leida töötegemiseks parima võimaliku viisi.
2. Organisatsioonis on edukad inimesed, kes on erialas pädevad ja pühendunud töö tulemustele.

3. Organisatsioon kohtleb töotajaid kui partnereid, kes on pühendunud ühise eesmärgi saavutamisele.
4. Inimesi juhib nende endi pühendumus organisatsiooni eesmärkidele.

Viies küsimus puudutas otsustusprotsesse organisatsioonis ning seal kogus kõige rohkem hääli vastusevariant d: otsuste vastuvõtmise protsessi iseloomustavad üksmeelsed, konsensusel põhinevad otsused, mis tagab nendest arusaamise ja töötajate toetuse. Jõustruktuurides on konsensuslikku otsustamist mõistagi raske ette kujutada, tulemuste läbiarutamisel selgus aga, et tegemist on eelkõige vastureaktsiooniga sellistele otsustele, mis tulenevad juhi suvast ega arvesta mitte ainult alluvate arvamuse, vaid ka tegeliku olukorraga.

Tabel 2. Eelistatav kultuur üksikküsimuste lõikes

Nr	Kaitseväe ohvitserid(august 2002)	Haridusjuhid – TPÜ magistrandid (oktoober 2002)	Politseiametnikud – SKA magistrandid (märts 2003)	TPÜ magistrandid – erinevad erialad (märts 2003)
1.	c	c	c	c
2.	c	c	c	c
3.	c	c	c	c
4.	c	c	c	c
5.	d	d	d/b	d/b
6.	b	b/c	b	b
7.	c	c	c	c
8.	c	c	c	c
9.	c	c	c	c
10.	c	c	c	c
11.	c	c	c	c
12.	c/d	c/d	c/d	c/d
13.	b/d/c	d/c	d/b	d/c
14.	b	b/c	b	b/d
15.	c	c	c/d	c

Märkus. Kasutatud on R. Harrisoni antud tähistusi: b – rollikeskne kultuur; c – saavutuse- ehk ülesandekeskne kultuur; d – toetuse- ehk isikukeskne kultuur.

Sellele väga lähedane taust on ka vastustel, mis anti valdavalt tööjaotust puudutanud kuuendale küsimusele. Erinevus on üksnes selles, et siin tõusis esiplaanile rolli- ja reeglitekesksus. Variant b kõlas nimelt nii: ülesannete jaotus töötajate vahel tugineb organisatsiooni vajadustele ja kehtestatud reeglitele (kvalifikatsiooni jms arvestamine).

Küsimused 7–11 said väga üksmeelse ülesandekeskse vastuse:

7. Töötajatelt oodatakse, et nad on kõrge sisemise motivatsiooniga ja pädevad, valmis haarama initsiatiivi ja astuma vastu juhtide seisukohtadele, kui see on vajalik eesmärgi saavutamiseks.
8. Tipp- ja keskastmejuhtidelt oodatakse, et nad on demokraatlikud ja valmis alluvate ideid aktsepteerima.
9. Kui üks töötaja annab teisele nõu, siis soovitusi aktsepteeritakse juhul, kui tal on rohkem teadmisi või kogemusi.
10. Töötajaid motiveerib tugev soov saavutada häid tulemusi, luua midagi uut ja pingutada organisatsiooni edu nimel.
11. Suhteid tööühikute ja allüksuste vahel võib enamasti iseloomustada kui tihedaid koostöösuhteid olukorras, kus on vaja saavutada ühiseid eesmärke.

Järgmised kolm küsimust lähevad taas saavutusekesksusest kõrvale. Kaheteistkümnenda küsimuse puhul tõusis variandi c (töötajate ja töötajate rühmade vahelisi konflikte arutatakse rühmavestlustes, mis on suunatud konfliktiga seotud tööalaste küsimuste lahendamisele) kõrvale jõuliselt isikukeskne lahendus d: ... klaaritakse viisil, mis säilitab head tööalased suhted ja vähendab inimeste haavumise tõenäosust. Kolmeteistkümnenda küsimus käis suhtumise kohta väliskeskkonda, seal oli sagedasem vastusevariant d: organisatsiooni väliskeskkonda tajutakse kui omavahelises sõltuvuses olevat kogukonda, kus esiplaanil on ühiste huvide teostamine. Kuna vastajate absoluutne enamus töötab avalikus sektoris, siis viimane ilmselt moodustabki nende jaoks sellise "omavahelises sõltuvuses oleva kogukonna". Kuid esines ka vastust c: ... kui võistlusplatsi, kus parima tulemuse ja edu tagavad tootlikkus, kvaliteet ja uuendused. Sellisel ettekujutusel on üha enam alust, arvestades, et avalikud teenused hakkavad üksteise järel üle minema konkurentsikeskkonda.

Neljateistkümnenda küsimuse puhul pääsesid võidule reeglid ja ettekirjutused: kui reeglid, süsteemid ja protseduurid "teele ette jäävad", siis inimesed üldiselt siiski täidavad neid või kasutavad ametlikke võimalusi neid muuta või erandeid teha (variant b). Riigiametnike puhul olekski olnud väga ohtlik, kui nende ideaaliks oleks osutunud seaduste, reeglite ja ettekirjutuste rikkumine. Viieteistkümnenda küsimus sai aga taas valdavalt ülesande- ja soorituskesksed vastused: organisatsiooni lisanduvad uued töötajad peavad õppima, kuidas oma tööd paremini teha, kuidas arendada häid tööalaseid suhteid teistega jne (variandid c ja d).

Niisiis võib näha, et võrreldes praeguse tegeliku olukorraga, on vastajate eelistused selle suhtes, kuidas peaks olema, väga selge suunitlusega: ideaal on tulemuslikkus, millegi

saavutamine, tööülesannetele keskendumine. Võimalik, et me ei eksi, kui tõlgendame neid taotlusi vastureaktsioonina praegu valitsevale olukorrale, kus tihti on ülekaalus kas bürookraatlik klammerdumine ettekirjutustesse või ülemuse meelevald.

Kummalgi oma maailmapilt

Maria Küti ja Sigrid Haage uurimustest selgus, et juhtide ja alluvate hinnangud ning eelistused on erinevad. M. Kütt korraldas küsitluse kolmes erakapitalil põhinevas tootmisettevõttes (n=204) ja S. Haage neljas riigiasutuses (n=110). Lõpptulemust ei mõjutanud see, et ühel juhul oli tegemist äriühingutega ja teisel juhul avalike asutustega.

Era- ja avaliku sektori organisatsioonidel tundub olevat muudki ühist. Kolmest uuritud äriühingust hindasid töötajad kaht kui rollikeskset ja üht kui võimukeskset, eelistatav organisatsioonikultuur oli aga kõigil kolmel juhul saavutuse- ja sooritusekeskne (Kütt 2002, 35–38). Neljast uuritud ametiasutusest oli töötajate hinnangul üks puhtalt rollikeskne, üks rollikeskne tugevate tulemusekeskse organisatsiooni tunnustega ja kaks tulemusekeskset. Eelistatav kultuur oli nendeski kõigil neljal juhul saavutusekeskne (seal, kus see juba niigi valdav oli, sooviti seda veelgi süvendada ja tugevdada) (Haage 2002, 38–43).

Kuna tegemist on suhteliselt väikeste valimitega, on järeldus, et Eesti avalik sektor on tugevamini tulemustele orienteeritud kui erasektor, ilmselt ennatlik. Küll aga on kohane järeldada, et riigisektoris süveneb tulemusekesksus. See läheb kokku ka eespool esitatud andmetega. Nagu ka see, et riigiametnikele on tulemuslikkus ideaalina sama tähtis kui erasektori töötajatele. Seega hirm nn tulemuslikkuse diktatuuri ees, mida ametnikud veel 1996. aastal ühemõtteliselt väljendasid (Roots 2000, 93), tundub olevat ületatud. Eesti haldussuutlikkus ainult võidab sellest.

Milles aga avaldus juhtide ja alluvate maailmapildi erinevus? See avaldus vägagi tähtsates küsimustes: millisena näevad iseennast ja oma organisatsiooni juhid ning millisena näevad neid ja kogu organisatsiooni töötajad; milliseid ootusi juhid enda arvates töötajatele esitavad ja millised on töötajate arvates juhtide ootused nende suhtes; millisena tajuvad juhid organisatsiooni tegevuskeskkonda ja millisena töötajad? Kui uskuda koos Edgar Scheiniga, et kultuur algab liidritest, kes mõjutavad organisatsiooni liikmeid omaenese väärtuste ja tõekspidamiste kaudu (Schein 1999), siis seisame eeltoodud lahknevuste korral silmitsi mitme tõsise küsimusega. Millest on selline olukord tingitud? Kas põhiprobleemiks on üksnes kommunikatsiooniraskused või on põhjused sügavamal? Kas tõrked kommunikatsioonis on seotud juhtide suutmatusega või hoopis nende soovimatusega oma väärtusi ja tõekspidamisi alluvatele edasi anda? Ja kui see on nii, kas saab siis juht organisatsioonikultuuri kujundada mitte ainult oma väärtuste ja tõekspidamiste kommunikeerimise, vaid ka nende mittekommunikeerimise (loe: varjamise, mahasalgamise) teel?

Juhtimine sammu võrra maas

Kui pidada nagu Harrison võimu- ja rollikeskseid organisatsioonikultuuri tüüpe ajalooliselt kõige vanemaks ja traditsioonilisemaks ning arvestada, et rollikeskne organisatsioonikultuur tekkis omal ajal vastureaktsioonina juhi suval ja omavolil põhinevale võimukultuurile (Scott 1998, 44–46), siis tuleb tunnistada, et paljude Eesti organisatsioonide juhtimisstiil ja – kultuur kipub jääma kuhugi industriaalühiskonna algusaegadesse, kui ainujuhtimise võimukesksus hakkas asenduma rollikeskse masinavärgiga. Et organisatsioonide praegused taotlused on samal ajal põhiliselt tulemustele orienteeritud ja edasiviivad, mõjub valdav juhtimiskultuur selle taustal eriti arhailiselt.

See mõistagi ei tähenda, et organisatsioonide juhid ei püüa tulemusi saavutada, küsimus on ainult selles, mil viisil ja missuguste võtetega nad seda teha tavatsevad. Juhtimisstiil ei ole ainult see- või teistsugune käitumispraktika. Iga stiili taga peituvad vastavad väärtused, normid, hoiakud ja "sügavamad baasarusaamad", nagu neid nimetas E. Schein (Schein 1999). Iseloomuliku näite traditsioonilisele juhtimisele omastest baasarusaamadest tõi Pärnu juhtimiskonverentsil 2003 Kersti Kaljulaid (Kaljulaid 2003). Jutt on Iru elektriijaamast enne hiljutist juhtimispõhimõtete vahetust. Tipptasemel oli juhtimiskäitumine seal aastaid rajanenud järgmistel arusaamadel:

- ülemus on püha, ta peab olema kaitstud alluvate eest ega tohi olla kergesti kättesaadav;
 - ülemus on tark, teab kõike, ei küsi midagi ning mõtleb üksi kõikide eest;
 - kõik, mis on halb ja ebameeldiv, ei lähtu mitte ülemusest, vaid korrus kõrgemalt, s.t ülemuse ülemustest;
 - parim põhjendus on käsk;
 - kõige tähtsam on stabiilsus.
- Keskastme juhtide arusaamine juhtimisest oli mõistagi kujunenud samas vaimus:
- probleemid on alati kellegi teise probleemid, need on mõne teise osakonna, talituse või teenistuse ülesanne;
 - väike vale lahendab probleemi ära: midagi pole tegelikult juhtunud, see oli valehäire, ebatäpne informatsioon, ilmne liialdus vms;
 - tippjuhi ette tuleb viia probleemid, mitte võimalikud lahendused, ülemus on tark, las lahendab;
 - iga idee rakendamine on ohtlik: kui rakendamise käigus tekivad raskused, siis järgnevad süüdistused;
 - iga ütlus solvab kedagi kolleegidest või ülemustest, parem mitte midagi ütelda;
 - sinikraed ja valgekraed on erinevad inimliigid.

Juhid ise oma käitumist muidugi kõrvalt ei näe. Tõsi, nad on alluvatega nõus, et juhtimisotsuseid tehakse tõesti ainult tipptasemel ja alluvaid sellesse protsessi ei kaasata. Kuid samas peavad nad ise endid demokraatideks, kes ei liialda võimuga, kes eeldavad alluvatelt initsiatiivi ning arvestavad altpoolt tulnud ettepanekutega (Haage 2002, 49, 50, 57, 59; Kütt 2002, 42, 51). Alluvad omakorda ei näe juhtkonna toetust altpoolt tulevatele algatustele ja ettepanekutele. Nende kogemus näitab, et esineda tohib üksnes ettepanekutega, mis on juhtkonnale meelepärased (Kütt 2002, 51). Veelgi kindlam on

piirduda oma ametijuhendis kirja pandud ülesannete tagasihoidliku täitmisega ning püüda juhte uute ideedega mitte üllatada.

Käitumine peegeldab suhtumist

Kui juhid ja alluvad ei suuda vastastikku oma ootusi adekvaatselt ja ühemõtteliselt edastada, on ilmselt tegemist kommunikatsiooniprobleemidega. Viidatud uurimustes selgus neist vähemalt kolm olulisemat:

- võimukeskses kultuuris liigub info peamiselt ühes suunas – ülalt alla, tagasiside on nõrk või sootuks olematu; selle tulemusena puudub juhtidel ettekujutus alluvate ootustest ja arusaamistest; kui juhid ei tea, mida alluvad neist arvavad, on nende enesepeegeldus paratamatult ebaadekvaatne;
- probleeme võimendab vahetu kontakti puudumine juhtide ja alluvate vahel; keskastmejuhid, kelle vahendusel tiiptase suhtleb täitevtasemega, kas ei anna informatsiooni edasi (Haage 2002, 59) või moonutavad seda tahtlikult oma huvides (Kütt 2002, 43, 51, 53);
- alluvates tekitavad segadust nn segasõnumid, *mixed messages*, mida nad saavad juhtidelt, kelle deklaratsioonid ja tegelik käitumine on omavahel vastuolus. Seegi on üks põhjusi, miks kommunikatsioonis on lubamatult palju müra. Kui juhtkond deklareerib end väärtustavat meeskonnatööd ja initsiatiivi altpoolt ning tegelikult juhtimispraktikas jätab kõik ettepanekud tähelepanuta või reageerib neile viisil, "mida alluvad ei suuda unustada" (Haage 2002, 53), siis on lõhe juhtide sõnade ja tegude vahel ilmne.

Kommunikatsioonihäired ei ole seejuures mitte ainult põhjus, vaid ka millegi tagajärg. Põhjus on see, mis neid häireid tekitab. Lõhe algab vastuolust deklareeritud väärtuste ja sügavamate baasarusaamade vahel, mis on tegeliku juhtimiskäitumise aluseks. Tundub, et juhtide arusaamad on paljuski jäänud samaks kui kümmekond aastat tagasi, seda vaatamata isegi põlvkondade vahetusele juhtide seas. Organisatsioonikultuur on taas osutunud elujõulisemaks kui selle füüsilised kandjad.

Millised need põhiväärtused ja baasarusaamad täpsemalt on, vajab eraldi uurimist. Käesoleva materjali põhjal võib oletada, et kõik algab sellest, millisena nähakse oma töötajaid. Haage kinnitusele arvavad riigiasutuste juhid, et töötajad ei taha võtta vastutust ning seetõttu peab neid suunama ja kontrollima (Haage 2002, 63). Erafirmade olukorda on lühidalt ja ilmekalt kirjeldanud Tallinna Tehnikaülikooli professor Kaarel Kilvits, kelle tähelepanekute kohaselt eelistavad juhid "kuulekaid, vähenõudlikke ja ametiühingutesse mittekuuluvaid oskustöölisi, kes oleksid valmis kahtlase tulevikuga ettevõtetes halbades töötingimustes madala palga eest rügama" (Kilvits 2003). Kui see on põhihoiak, siis on ka mõistetav, miks otsustamine on koondunud juhtimispyramiidi tippu, miks töötajatelt oodatakse eeskätt kuulekust ning miks peamised motivaatorid on preemiad ja karistused.

Alluvatega suheldakse seega viisil, mis tuleneb põhihoiakust nende suhtes. Nendega käitutakse nii, nagu neisse suhtutakse. Siit ka nimetatud häired kommunikatsioonis. Medali

teine pool on aga see, et kirjeldatu tagajärjel "tajub" töötaja ennast kätepaari või palgatöölisena, keda juhid oma isiklikes huvides ära kasutavad..." (Kütt 2002, 68). Igapäevane juhtimispraktika toodab ja taastoodab seega niisuguseid väärtusi ja hoiakuid, mis lähevad diametraalselt lahku organisatsioonikultuuri üldise arengu tänapäevastest suundumustest.

Järeldused

1. Eesti avalike organisatsioonide ja äriühingute arengus on tänapäeval paljugi ühist, nii avalikku kui ka erasektorit iseloomustab tulemuslikkusele suunatud organisatsioonikultuuri järjekindel tugevnemine.
2. Edasise arengu piduriks võib kujuneda juhtimiskultuur, sest üleminek traditsiooniliselt juhtimiselt tänapäevasele pole paljudes organisatsioonides veel aset leidnud.
3. Paljud juhid, kes deklareerivad demokraatlikke väärtusi, lähtuvad tegelikus juhtimises autoritaarsetest põhimõtetest.

Alluvate arusaam, milliseid väärtusi nende organisatsioon hindab, ei tulene mitte sellest, mida juhid deklareerivad, vaid igapäevases praktikas kogetust.

Kasutatud kirjandus

Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Reading (Mass.): Addison-Wesley Publishing.

Ellonen, E., Nurmi, L., Raivola, P., Väliatalo, T., Väliatalo, U. (2002). Politseitöö psühholoogia. Tallinn: Sisekaitseakadeemia Kirjastus.

Goffee, R., Jones, G. (2001). Organizational Culture: A Sociological Perspective. – C. L. Cooper, S. Cartwright, P.C. Earley (eds). The International Handbook of Organizational Culture and Climate. Chichester: John Wiley and Sons, pp 3–20.

Graves, D. (1986). Corporate Culture – Diagnosis and Change. London: Frances Pinter Publishers.

Haage, S. (2002). Organisatsioonikultuuri diagnostika Eesti riigiasutustes kultuuritüübi määramise meetodil. Magistritöö. Tallinna Pedagoogikaülikool.

Handy, C. (1985 [1978]). Gods of Management: The Changing Work of Organizations. Rev. ed. London: Pan Books.

Harrison, R. (1993). Diagnosing Organizational Culture: Trainer's Manual. San Francisco, CA: Jossey-Bass: Pfeiffer.

Harrison, R. (1995 [1972]). Understanding Your Organization's Character. – The Collected Papers of Roger Harrison. Jossey–Bass Publishers, pp 149–164.

Harrison, R., Stokes, H. (1992). Diagnosing Organizational Culture. San Francisco, CA: Jossey–Bass: Pfeiffer.

Hofstede, G. (1994). Cultures and Organizations: Software of the Mind. London: Harper Collins Business.

Kaljulaid, K. (2003). Kellel on õigus küsida "miks"? – http://www.konverentsid.ee/uploads/doc_14527.ppt.

Kilvits, K. (2003). Eestis napib oskustöölisi ajaloolistel põhjustel. – Äripäev, 27. mai.

Kütt, M. (2002). Organisatsioonikultuuri diagnostika kultuuritüüpide määramise meetodil. Magistritöö. Tallinna Pedagoogikaülikool.

Roots, H. (2000). Eesti bürokraatia järjepidevus ja uuenemine. Tallinn: Sisekaitseakadeemia Kirjastus.

Roots, H. (2002). Organisatsioonikultuuri tüübid. Tallinn: Sisekaitseakadeemia Kirjastus.

Schein, E. H. (1999). The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change. San Francisco, CA: Jossey–Bass Publishers.

Scott, W. R. (1998). Organizations: Rational, Natural, and Open Systems. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall