

Kasutaja märkused

Kiiresti muutuv maailm eeldab pidevat valmisolekut muudatusteks ning muutumisvõimet. Muutuvad kliendid, konkurendid, turud, tehnoloogiad, kogu keskkond – sellega peavad sammu pidama ka organisatsioonikultuur ja protsessid. Sageli ei piisa pidevast, järkjärgulisest muutusest. Aeg-ajalt on vaja astuda radikaalsemaid samme, teha suuri hüppeid ehk läbimurdeid. Siis jääb väheks enda ja teiste kogemustest õppimisest, vaja on täiesti uusi ideid ja lähenemisviise. Organisatsiooni muudatuste protsess saab alguse **individuaalsest loovusest**. Loovuse rakendamise tulemus on uuendus ehk innovatsioon – uued tooted, protsessid, protseduurid ja muutunud struktuur.

Organisatsioonide struktuur on muutunud lihtsamaks ja keskastme juhte on vähem kui varem. Seega on väiksemad ka karjääri võimalused samas organisatsioonis. Inimesed lahkuvad sageli. Sellepärast ongi väljatöötatud **õppiva organisatsiooni kontseptsioon**, et säilitada töötajate teadmisi organisatsioonis ka pärast inimeste lahkumist.

Organisatsioonid peavad pidevalt õppima, et nad suudaksid muuta nii kiiresti, kui keskkond seda neilt nõuab. Õppiva organisatsiooni kontseptsiooni on arendatud juba alates XX sajandi teisest poolest, kuid populaarseks muutus see USA professori Peter Senge teose "Viies distsipliin" ("The Fifth Discipline") ilmumise järel 1990. aastal.

Eristada tuleb töötajate **individuaalset õppimist ja organisatsioonilist õppimist**. Organisatsiooniline õppimine on info töötlemine, mille tulemusel suureneb võimalike käitumisviiside hulk, mis aitavad organisatsioonil säilitada või parandada töö tulemuslikkust. Individuaalse õppimise tulemused kuuluvad ainult töötajale ja tema lahkumisega jääb organisatsioon neist teadmistest ning oskustest ilma. Organisatsioonilise õppimise puhul jäävad teadmised organisatsiooni ka pärast töötaja lahkumist.

Muudatuste juhtimisel on võimalik eristada kolme lähenemisviisi: standardimine, pidev parendamine (*kaizen*) ja läbimurre (transformatsioon, innovatsioon).

Standardimine võimaldab ehitada organisatsioonile tugeva vundamenti, luues igapäevatööks hästi toimivad protseduurid, millest on eemaldatud kõik liigne: väärtust mittelisavad tegevused ja kõrvalekalded. Kasutatavad meetodid on protsessi hajuvuse vähendamine statistiliste meetodite abil, protsessiohje, ajastatud juhtimine (*just-in-time*), õppiv organisatsioon, ISO 9001. Tööprotsessi standardimise eesmärk on protsessi tulemuse ehk toote karakteristikute hajuvuse vähendamine, stabiilne tootekvaliteet, raiskamise vähendamine ja töökindluse ning usaldusväarsuse tõstmine. Standardimine on üles ehitatud samasuse ideele, regulaarsusele. Spetsifikaatide ja protseduuride abil tehakse elu lihtsamaks.

Standardimine kujunes peamiseks konkurentsieeliseks 1940–1950. aastatel, masstootmise ajastul, kui edu tagas stabiilne nõuetele vastavus. Tulemused paranesid vähe, kuid pidevalt.

Pidev parendamine võimaldab järkjärgult või radikaalselt muuta protsessi toimimist ning tulemusi. Kui standardimine on statistilises tä-

Kasutaja märkused

henduses hajuvuse vähendamine, siis parendamine on keskmise (keskväärtuse) nihutamine.

Läbimurde juhtimine nõuab väga suurt pingutust ja on ka riskantne. Pidev parendamine toimub korraga paljudes protsessides, kuid läbimurret on soovitatav korraga ellu viia ainult üksikutes, kriitilistes (võtme)protsessides, mida ei tohiks olla rohkem kui 3–4. Läbimurde juhtimine nõuab uut tüüpi juhte. Seda teemat on käsitletud käsiraamatu "Eestvedamise" peatükis.

See peatükk käsitleb muudatuste juhtimise meetodeid ja liike ning nende seoseid erinevate õppimistasanditega. Peatükk eristab organisatsioonilist ja individuaalset õppimist; tutvustab tuntumaid õppimisteooriaid ning annab ülevaate õppiva organisatsiooni omadustest. Käsitletakse innovatsiooni kui organisatsiooniliste muudatuste üht alaliiki, innovatsiooni esilekutsumiseks vajalikku loovust ja loovuse suurendamise strateegiad organisatsioonis.

Mis see on?

Meetod kuulub muudatuste elluviimise protsessiteooriate hulka. See toob välja kümme olulisemat tegevust, millele tuleks muudatuste käigus tähelepanu pöörata. Meetodit nimetatakse ka **edukate muudatuste 10 võtmeks**.

Miks kasutada?

Selgitab, mida muudatustega taotletakse ja kuidas muudatusi teostada.

Kuidas kasutada?

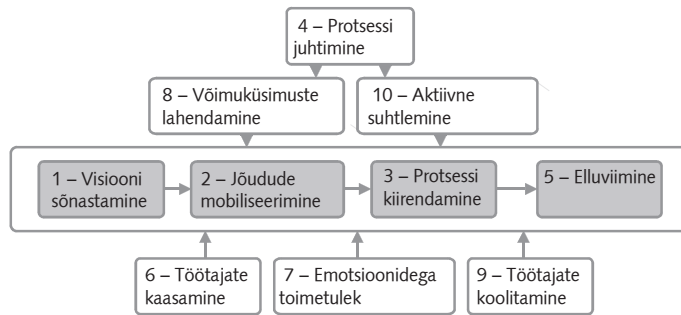
- 1. võti – visiooni sõnastamine:** muudatuste eesmärgi sõnastamine ja teostamisviisi määramine.
- 2. võti – jõudude mobiliseerimine:** töötajate koondamine visiooni ümber, visiooni analüüsimine erinevates rühmades, peamiste tegevussuundade täpsustamine.
- 3. võti – protsessi kiirendamine ehk katalüüs:** muudatuste teostamise projekti struktuuri määramine, muudatusi toetavate ja kiirendavate jõudude analüüs.
- 4. võti – protsessi juhtimine:** muudatusi ohjavate ja õigel kursil hoidvate tegevuste määramine ja elluviimine.
- 5. võti – teostamine:** muudatuste elluviimine ja visiooni teostamine igapäevaste tegevuste ning protsesside abil. Toimub struktuuride, töömeetodite, töötajate hoiakute ja organisatsioonikultuuri muutmine soovitud tulemuste saavutamiseks.
- 6. võti – töötajate kaasamine:** püütakse saavutada, et kõik töötajad, keda muudatused mõjutavad, oleksid huvitatud visiooni elluviimisest ja teeksid omalt poolt kõik vajaliku muudatuste teostumiseks.
- 7. võti – emotsioonidega toimetulek:** muudatustele vastuseisu ületamine ja emotsionaalsete tõkete kõrvaldamine.
- 8. võti – võimuküsimuste lahendamine:** võimusuhte ülevaatamine ja nende muutmine, et kõik muudatustesse kaasatud osalised saaks anda võimetekohase panuse.
- 9. võti – töötajate koolitamine:** koolitus tehniliste ja sotsiaalsete oskuste parandamiseks ning arendamiseks. Selleks, et töötajad saaksid oma panust muudatuste elluviimisse suurendada ja visioon muutuks nende igapäevatöö osaks.
- 10. võti – aktiivne suhtlemine:** algatada ja korraldada suhtluse plahvatuslik kasv, julgustada kõiki osalema ja propageerida muudatusi töötajate seas.

Joonis (vt järgmine lk) näitab, kuidas ülalnimetatud sammud on omavahel protsessilises ja hierarhilises seoses. Kesksed on visiooni sõnastamine, jõudude mobiliseerimine ja elluviimine. Ülejäänud on korrigeerivad ja abistavad tegevused.

Metoodika kuulub nende teooriate hulka, mis käsitlevad muudatuste elluviimist kui üksteisele järgnevate sammude jada. Esimene oli Kurt Lewini kolmesammuline, hiljem jääkuubikuks nimetatud mudel, mis koosnes lahtisulatamisest, muutmisest ja kinnikülmutamisest. Lahtisulatamise käigus võetakse omaks mõte sellest, et vanamoodi ei saa enam edasi minna, vaja on muudatusi. Muutmise etapis omandatakse uusi oskusi ja käitumisviise, mis kinnikülmutamise etapis muudatakse protseduuridesse kirjutatuna organisatsiooni igapäevatöö osaks. Kõik järgnevad muudatuste protsessimudelid (Kotteri

Kasutaja märkused

kaheksasammuline mudel, Cummings'i ja Worley'i viiesammuline mudel ning paljud teised) saab taandada nendele kolmele sammule.



Joonis. Muudatuste elluviimise kümme võtit.

Soovitused

Kõik kümme võtit on hädavajalikud muudatuste edukuse tagamiseks. Jättes kasutamata ükskõik millise nendest, võib tekkida probleeme. Suuremate muudatuste korral võib mitme võtme korraga kasutamata jätmine viia projekti nurjumiseni.

Tuleb jälgida, et neid nõudeid kasutatakse järjepidevalt kogu muudatuste protsessi jooksul. Üksikuna ei anna need võtmed tulemust, tähtis on tegevuste koostoimest tulenev sünergia. Visioon võib olla juhi peas ükskõik kui hea, aga kui töötajad seda omaks ei võta, ei õnnestu seda ka ellu viia. Tihti ei piisa ka visioonile pühendumisest, on vaja omandada oskusi selle elluviimiseks ja jaotada ümber õigused ning kohustused.

Seosed

Muudatuste klassifikatsioon
Läbimurde juhtimine

Lugemissoovitused

Alas, R. Muudatuste elluviimine. Ettevõtja käsiraamat.

Alas, R. Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon.

Cummings T. G., & Worley, C. G. Organization Development and Change.

Kotter, J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review on Change.

A Harvard Business Review Paperback, lk 1–21.

Pendlebury, J., Grouard, B., Meston, F. The Ten Keys to Successful Change Management.

Kasutaja märkused

Mis see on?

Loovus on vaimne protsess, mis viib uute ja unikaalsete lahenduste, ideede, kontseptsioonide, teooriate ja toodete väljapakkumiseni. Loovust seostatakse nii protsessi kui ka isikutega. Loovisikuks peetakse tugevalt originaalsusele kalduvaid inimesi.

Miks kasutada?

Võimaldab anda hinnangu töötajate loovusele ning värbamise ja valiku kaudu loovust suurendada. Võimaldab valida sobiva strateegia loovuse tõstmiseks organisatsioonis ja loovamate protsesside väljarendamiseks.

Kuidas kasutada?

Loovuse suurendamiseks on välja pakutud neli strateegiat:

- 1) värbamise ja valiku kaudu suurendada loovate inimeste osa organisatsioonis;
- 2) uute ideede genereerimise protsessi kasutamine;
- 3) õpetada inimestele loovusega seonduvaid oskusi;
- 4) loovust ergutava keskkonna loomine.

Loovust saab hinnata ja mõõta testide, ülesannete ja rollimängude abil. Isiksusetestide abil hinnatakse selliseid loovusega seonduvaid omadusi nagu ebamäärasuse taluvus, enesekindlus, ebareeglipärasus, originaalsus, sisemine motivatsioon, keskmisest kõrgem intelligents ja edule suunatus. Samadele omadustele püütakse hinnang anda ka ülesannete ja rollimängude käigus.

Uute ideede pakkumiseks sobib kõige paremini ajurünnak.

Loovusega seonduvate oskuste õpetamiseks sobivad loova probleemilahenduse treeningprogrammid. Need aitavad arendada inimestes loovamat lähenemist tööle, võttes arvesse mitte ainult oma seniseid ülesandeid ja allüksust, vaid vaadeldes organisatsiooni kui tervikut ning kasutades süsteemset lähenemist.

Loov probleemilahendamise protsess koosneb viiest sammust:

- 1) faktide kogumine probleemi kohta;
- 2) probleemi täpsustamine;
- 3) ideede genereerimine probleemi lahendamiseks;
- 4) ideede hindamine ja lahenduse leidmine;
- 5) lahenduse esitamine ja sellele kinnituse taotlemine.

Loovust ergutava keskkonna kujundamisel tuleb tähelepanu pöörata eestvedamisstiilile, töö omadustele, mikroklimalle ja organisatsiooni-kultuurile. Soovitav on kasutada demokraatlikule loovusele õhutatavat juhtimisstiili. Juhi käitumine on paindlik vastavalt sellele, millises etapis ollakse uuendusega. Töökohtade kavandamisel tuleb jätta töötajale suurem valikuvabadus ja otsustamisõigus. Struktuuridest sobib paremini väiksema arvu juhtimistasanditega organisatsioon. Allüksuste piirid ei tohi koostööd takistada. Mikrokliima peab võimaldama ideedega mängimist ja toetama riski võtmist ning vältlusi. Kultuur ei tohi rõhutada formaalseid reegleid ja traditsioonilisi tegevusi.

Kasutaja märkused

Näide

Firma on turupositsiooni kaotamas ja otsustab saavutada konkurentsiseelise uute toodete abil. Selleks hindab ta oma personali loomepotentsiaali ja moodustab parimatest töörühma ehk ajutrusti. Rühma värvatakse uusi loovaid inimesi väljast. Ajutrustile korraldatakse eritreeningud koostöövõtete ja -tehnikate omandamiseks, et probleem loovalt lahendada.

Aeg	Innovatsiooni etapp	Eestvedamisstiil	Juhtide käitumine
↓	Algatamine	Hoolitsus	Julgustada, olla ideedele vastuvõtlik, tagada kriitika ohkkond
	Arutelu	Arendamine	Koguda arvamusi, hinnata ettepanekuid, algatada plaanide koostamine ja ideede elluviimine
	Elluviimine	Eeskuju, tšempion	Müüa idee kõigile, keda see mõjutab. Saavutada pühendumine ja kaasa-tulek.
	Rutiiniks muutumine	Kinnitamine/ Täiustamine	Kontrollida efektiivsust, leida nõrgad kohad, täiustada ja õhutada uuenduslikkust.

Joonis. Juhi käitumine vastavalt uuenduse etapile.

Seosed

Seostub organisatsioonilise uuenduslikkuse, ajurünnaku ja õppimis-meetoditega. Kasutada saab organisatsiooni diagnostika meetodeid.

Lugemissoovitused

King, N., Anderson, N. Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations.

Kasutaja märkused

Mis see on?

Organisatsiooni muudatuste klassifikatsioon on muudatuste liigitamise meetod, mis jagab muudatused nende sügavuse ja juhitavuse alusel kolmeks: **1) areng, 2) üleminek ehk ümberkorraldamine, 3) läbimurre ehk radikaalne ümberkujundamine.**

Miks kasutada?

Võimaldab hinnata planeeritavate muudatuste sügavust ja ulatust, prognoosida töötajate vastuseisu tugevust ja põhjusi. Lubab kavandada vastuseisu ennetamiseks tegevusi ja valida muudatusteks sobiva strateegia. Erinevate muudatuste korral on töötajatel vaja õppida, see meetod võimaldab kavandada koolitamist.

Kuidas kasutada?

Tuleb hinnata olemasoleva ja soovitud olukorra erinevust ning määrata tegevused oodatud seisundi saavutamiseks. Siit selgub ka muudatuse sügavus.

Areng on hästi juhitud ja prognoositav muudatus. Eesmärk on organisatsiooni tugevdamine, muutes tegevused tõhusamaks. Püütakse parandada juba olemasolevat, võttes kasutusele uusi meetodeid või muutes töötingimusi. Siia alla kuulub ka standardimine.

Üleminek on arengust ulatuslikum muudatus. Tulemuseks on uus seisund, mille saavutamiseks tuleb läbida mitu etappi. Üleminek võtab rohkem energiat kui areng, kuid on üleminekuks vajalikke tegevusi saab planeerida. Pidevalt toimuvatest üleminekutest võib muudatuste oskusliku elluviimise korral kujuneda pidev parendamine.

Läbimurde ehk radikaalse ümberkujundamise käigus muutub organisatsiooni olemasolu mõte ehk missioon. See toob kaasa vajaduse muuta organisatsioonikultuuri ja juhtimisstiili. Niisugune muutus eeldab paradigma muutust inimeste mõtlemises: asjade senisest erinevat nägemist ja täielikku ümberõppimist. Nende muudatusega ei suuda tihti kõik töötajad kaasa tulla. Radikaalne ümberkujundamine võib sisaldada mitut üleminekut, mis omakorda sisaldavad arenguid.

Näited

Areng on uue raamatupidamisprogrammi kasutuselevõtmine või osakonna kolimine teistesse ruumidesse, et klientidel oleks ruumi lihtsam leida.

Ülemineku alla kuuluvad ettevõtete ühendamisest ja ülevõtmised, turule tulek uute toodete ja teenustega jms.

Läbimurre on üleminek tootekeskselt kliendikesksusele. Samuti juhtimisstiili ja organisatsioonikultuuri muutus autoritaarselt, tsentraalselt juhtimiselt detsentraliseeritud organisatsioonile, kus otsustamisõigus on antud esmatasandi töötajatele. Sellega kaasneb töötajate mõtteviisi muutus nii, et organisatsiooni jaoks on kõige tähtsam isik klient, mitte enam juht. Kliendi probleemi lahendamisel tuleks püüda seda vaadata tema vaatenurgast. **Läbimurret on vaja ka uute toodete kavandamisel.**

Kasutaja märkused

Näpunäited

Rohkem kui pooled püüded muudatusi ellu viia ebaõnnestuvad. Töötajatele võib näida, et tegemist on lammutamise, mitte parendamisega. Muudatuste elluviimisel tuleks jälgida 10 võtme põhimõtet (vt alapeatükki "Muudatuste elluviimine").

Teinud kindlaks, mis tüüpi muudatusega on tegemist, saab otsustada, millist õppimist on tarvis. Õppimise tüübid on kirjeldatud alapeatükis "Õppimistasandite mudel".

Areng,
standardimine



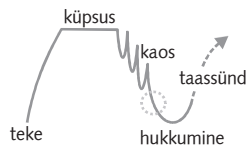
Olemasoleva
parandamine

Üleminek, pidev
parendamine



Samm-sammult üleminek
uude, kuid prognoositavasse
seisundisse kindla aja jooksul.

Läbimurre



Kontrollile halvasti alluv üle-
minek raskesti prognoosita-
vasse, seni teadmatusse
uude seisundisse.

Joonis. Organisatsiooni muudatuste liigid.

Seosed

Muudatuste elluviimise
meetodid

Õppimistasandite
mudel

Läbimurde juhtimine

Pidev parendamine

Lugemissoovitused

Ackerman, L. S.
Development,
Transition or

Transformation: The
Question of Change in
Organizations.

Organizational
Development
Practitioner,

December, ptk 1–8.

Kasutaja märkused

Mis see on?

Õppimise liigid vastavad muutusele, mis see inimesele kaasa toob: kas toimub ainult käitumise korrigeerimine, uute eesmärkide püstitamine või muutus alusarusaamades. Eristatakse ühe-, kahe- ja kolmesilmuselise õppimist.

Miks kasutada?

Võimaldab hinnata organisatsiooni senist õppimistasandit, hinnata, kas sellest piisab uute eesmärkide saavutamiseks ja muudatuste tegemiseks.

Kuidas kasutada?

Ühesilmuseline õppimine seisneb käitumise korrigeerimises ja teadmiste omandamises olemasoleva ülesande piires. Sellel õppimistasandil piirduetakse vigade parandamisega, ülesande püstitust kahtluse alla ei seata. Sellest piisab juhul, kui planeeritav muudatus on sügavuselt kõige väiksem – areng või standardimine.

Kahesilmuseline õppimine käigus pannakse kahtluse alla organisatsiooni eesmärgid ja väljakujunenud normid. Vajadusel neid muudetakse. Sobib ülemineku või pideva parendamise korral.

Kolmesilmuseline õppimine tähendab, et õpitakse tundma õppimise protsessi ennast. Eesmärk on muuta inimeste alusarusaamu ja mõtlemisviisi. Selleks analüüsitakse üksikasjalikult vigade põhjusi ning räägitakse ka asjadest, millest on seni vaikival kokkuleppel hoidutud. Selle tulemusel peaksid muutuma põhiväärtused. See on keeruline ja raske ülesanne. Tavaliselt inimesed ei avalda ja isegi ei teadvusta oma hinnangute taga olevaid põhjusi.

Kõigepealt tuleb need arusaamad muuta arutelu objektiks, mis eeldab grupiintervjuu korraldamist kõigi allüksuse töötajatega või kogu juhtkonnaga. Alles pärast oma kinnisideede teadvustamist on võimalik hakata analüüsima nende päritolu. Kõige lõpuks saab hinnata, kui võrd sobivad need arusaamad kiiresti muutuv keskkonnas tegutsevasse organisatsiooni ning kuidas need takistavad organisatsiooni eesmärkide saavutamist.

Need kolm õppimistasandit on vastavuses organisatsiooniliste muutuste kolme tüübiga – areng, üleminek ja läbimurre. Ühesilmuselisest õppimisest piisab arengu saavutamiseks, kuid ei piisa sügavamateks muudatusteks. Kahesilmuselist õppimist on vaja üleminekuks, kuid sellest ei piisa läbimurdeks. Läbimurdeks on vaja kolmesilmuselist õppimist.

Näited

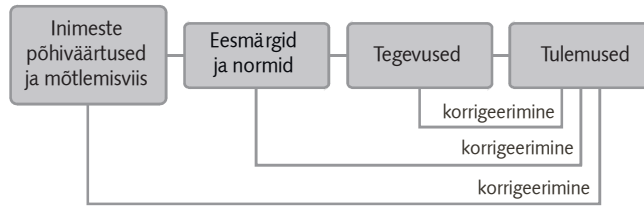
Ühesilmuselise õppimise korral õpib tööline sama operatsiooni tegema teise tööriistaga või tegema õmblust nii, et praaki oleks vähem.

Kui firma orienteerub ümber uuele kliendirühmale – näiteks madala sissetulekuga hinnatundlikelt klientidelt keskmise sissetulekuga kvaliteeti hindavale kliendile, on tarvilik kahesilmuseline õppimine.

Kasutaja märkused

Sellega peab kaasnema töötajate suhtumise muutus toodangusse: madala hinna asemel tõuseb tähelepanu keskmesse kvaliteet.

Kolmesilmuseline õppimine eeldab muutusi arusaamades. Näiteks võidakse arvata, et meesjuht on parem kui naisjuht ja et mehed on muudatustest rohkem huvitatud kui naised. Tihti arvatakse ka, et mehed peavad naistest rohkem palka saama. Kui sellised sügavale juurdunud arusaamad võivad kujuneda edasiminekut takistavateks, tuleks tööd teha nende muutmiseks.



Joonis. Kolmesilmuseline õppimine.

Seosed

Muudatuste klassifikatsioon

Refleksiooni tasemed

Läbimurde juhtimine

Lugemissoovitused

Argyris C., & Schön, D.
Organizational Learning: A Theory-in-Action Perspective.

Kasutaja märkused

Mis see on?

Õppimistsükkel on tegevuste jada, mida läbib õppija uute teadmiste, oskuste ja hoiakute omandamise käigus. Tuntuim õppimistsükli mudel on professor David A. Kolbi individuaalse õppimistsükli mudel, mille kohaselt põhineb õppimistsükkel üksteisele järgneval **kogemusel, vaatlustel, üldistamisel ja testimisel**. Organisatsioonilise õppimise kirjeldamiseks on aga parem nn Marchi ja Olseni mudel. Selle järgi on organisatsiooniline õppimine üksteisele järgnevate individuaalse- ja organisatsiooniliste tegevuste tsükkel.

Miks kasutada?

Võimaldab kavandada organisatsiooni töötajate individuaalset õppimist, aga ka töögruppide, meeskondade, allüksuste ja kogu organisatsiooni õppimist. Aitab ette näha võimalikke takistusi ja varakult neid kõrvaldada.

Kuidas kasutada?

Õppimisprotsess tuleb lahutada mudelis näidatud osadeks ja analüüsida nende etappide läbimise võimalusi.

Kõigepealt tuleb analüüsida, millised on töötajate tegevuse tuumaks olevad kogemused. Siis saab planeerida, kuidas inimene saaks sellise konkreetse kogemuse, mis suunaks teda uute töövõtete omandamisele.

Järgnevalt tuleb analüüsida neid kogemusi kolleegide grupis või koos otsese juhiga. Analüüsi tulemusest järeldatakse, kas konkreetne tegevus sobib organisatsiooni eesmärkidega ning planeeritakse tegevused järgmiseks perioodiks.

Organisatsiooniliseks õppimiseks ei piisa sellest, et igaüks õpib omaette, tarvis on teadmiste jagamist ja koosõppimist. Põhjus on selles, et inimeste uutemoodi käitumine mõjutab organisatsiooni ja too mõjutab omakorda inimesi.

Organisatsioonilise õppimise esimene samm on individuaalsete töökspidamiste analüüs, millele järgneb individuaalse tegevuse analüüs. Seejärel analüüsitakse organisatsioonilisi tegevusi. Siis tuleb hinnata ja prognoosida keskkonna reaktsiooni sellele tegevusele ja otsustada, kas senised töökspidamised aitavad veel organisatsiooni eesmärke saavutada või muutused keskkonnas on viinud vajaduseni muuta töökspidamisi.

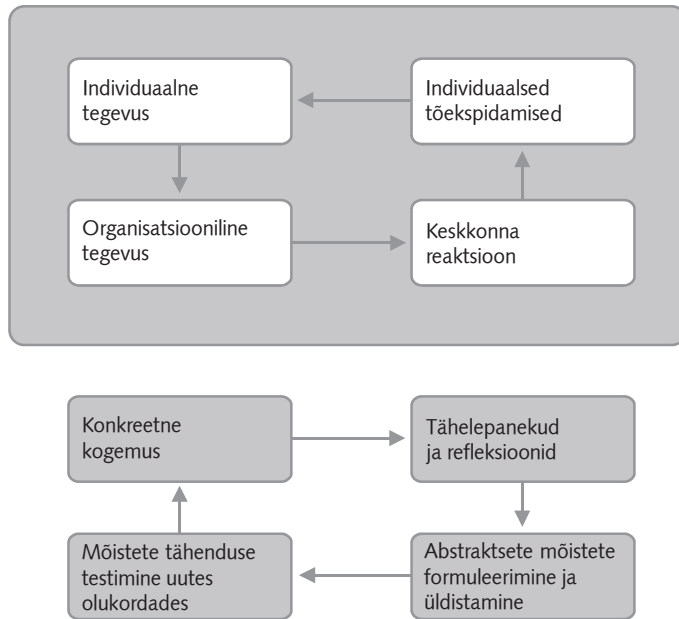
Samas ei pea tsükkel algama kogemusest, see võib alata ka mõnest teisest punktist. Oluline on, et õppimine toimuks katkematu spiraalina läbides eespool mainitud etappe. Ainult kogemuste najal õppimisest ei piisa – määrav on kogemuste analüüs ja mõtestamine.

Näide

Juht delegeerib otsustamise meeskonnale, mis kutsub kokku koosoleku, et otsustada, kuidas saavutada toodangu suurem hulk vahetuses. See koosolek on kogemuseks, mida meeskond järgmisel päeval uuesti kokku tulles arutama hakkab. Arutatakse, kuidas koosolek kul-

Kasutaja märkused

ges, kas oleks saanud seda paremini korraldada, kas otsus oli parim jne. Arutelust tehakse järeldused ja planeeritakse, kuidas neid järeldusi arvesse võttes järgmist koosolekut paremini korraldada.



Joonis. Organisatsioonilise õppimise tsükkel.

Seosed

Refleksiooni tasemed

Lugemissoovitused

Kolb, D. A. On Management of the Learning Process. In Rubin, D. L., & McIntyre, F. Organizational Psychology: A Book of Readings.

March, J. G. & Olsen, J. P. The Uncertainty of the Past: Organizational Learning and Ambiguity. European Journal of Political Research, 3: 147–171

Mis see on?

Täiskasvanud inimeste õppimine toimub sotsiaalsete kogemuste peegelduse ehk refleksiooni tulemusena. Iga inimene on loonud endale oma mudeli tegelikkusest. Inimesed muudavad oma maailmapilti siis, kui neid sunnib selleks kogemus.

Miks kasutada?

Mudel aitab hinnata iga indiviidi taju eripära ja võtta seda arvesse tema õppimise kavandamisel. Sellise lähenemise abil saab eristada töötajaid nende reflektiivsuse astme järgi.

Kuidas kasutada?

Saab eristada refleksiooni seitset astet:

- 1) arusaam oma tajust, selle tähendusest ja oma käitumisest;
- 2) oskus endale teadvustada, mida tunneme, kui midagi tajume, mõtleme või toimime;
- 3) oskus hinnata oma taju ulatust;
- 4) oskus teadvustada otsuste väärtust;
- 5) oskus hinnata, mida saab toimivast lahendusest üle kanda teistesse olukordadesse ja mida mitte;
- 6) mõistmine, et minu otsused lähtuvad just minu maailmapildist ning suutlikkus teha teadlikke otsuseid selle piiratud info põhjal;
- 7) teadvustamine, et iga inimese maailmapilt on erinev ja oskus vaadelda inimeste käitumist sellest lähtudes.

Isiku arengutaseme kindlaksmääramiseks toimub individuaalne vestlus, mille käigus püütakse teadvustada inimese arusaamade ja tõekspidamiste põhjusi. Samuti püütakse võrrelda praeguse olukorraga seda kultuurilist tausta, kus need arusaamad tekkisid, ning hinnata, kas need tõekspidamised sobivad ka praegu.

Näide

Selgelt saab eristada isikuid, kelle areng peatub pärast neljanda arengustme saavutamist. Nad suudavad teha otsuseid juhul, kui niisugune olukord on varem juba ette tulnud. Kuid üldistusvõime tagasihoidliku arengu tõttu on nad teisenenud oludes abitud. Sellised inimesed vajavad näitlikustatud selgitusi, kuidas uues olukorras käituda.

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused

Seosed

Õppimistasemed

Õppimistsükkel

Muudatuste klassifikatsioon

Lugemissoovitused

Mezirov, J.

Transformative
Dimensions of Adult
Learning.

Mis see on?

Õppiv organisatsioon suudab kollektiivselt arenedes, uusi mõttemal-le kasutusele võttes ja koos õppima õppides jätkuvalt parandada oma võimet saavutada tõeliselt soovitud tulemusi. Organisatsiooni saab pidada õppivaks alles siis, kui üksikute liikmete õpitulemused tehakse kõigile kättesaadavaks.

Miks kasutada?

Õppiva organisatsiooni kontseptsioon on loodud muudatuste elluviimise tulemuslikkuse parandamiseks ja konkurentsivõime suurendamiseks. Teadmised säilivad organisatsioonis ka inimeste vahetumisel ja lahkumisel.

Kuidas kasutada?

Keskkonnas toimuvate muudatuste ees käimiseks tuleb õppivas organisatsioonis anda kõigile töötajatele võimalus toimuvaga kursis olla, leida probleemidele loovaid lahendusi ning otsida võimalusi uute teadmiste ja tegevuste omandamiseks. Õppivale organisatsioonile on iseloomulik avatus uutele ideedele ning uute teadmiste omandamine ja levitamine. Just õppivad organisatsioonid on kõige edukamalt taganud oma tulemuste järjekindla paranemise.

Õppiv organisatsioon eeldab arengutingimuste loomist kõigile töötajatele ja nende aktiivset osalemist firma tuleviku kujundamises. Õppivas organisatsioonis muutub ka juhtimisstiil, lähenevad traditsioonilise juhtimishierarhia ülemised ja alumised astmed. Otsustamisõigus ja võim jagatakse ettevõtte tasandite vahel ümber.

Õppiva organisatsiooni kontseptsiooni väljatöötajaid Peter Senge on arendanud välja viiel alussambal põhineva lähenemise. Need on: süsteemne mõtlemine, isiklik meisterlikkus, mõttemudelid, ühise visiooni loomine ja meeskondlik õppimine.

1. Süsteemne mõtlemine on Senge arvates õppiva organisatsiooni nurgakivi. Just kõigi liikmete uus maailmanägemine on see, mis on uutmoodi organisatsiooni ülesehitamise alus.

2. Isikliku meisterlikkuse saavutab inimene siis, kui ta lakkab kesk-konda nägemast oma probleemide allikana ja võtab endale vastutuse. Selline inimene keskendub oma visioonile ja suurendab pidevalt võimet saavutada soovitud tulemusi. Selles kontekstis ei ole õppimine pelgalt teadmiste omandamine, vaid tulemuste saavutamise võimekuse avardamine. Kõrge isikliku meisterlikkuse saavutanud inimestel on hulk ühiseid tunnuseid:

- neil on kindel eesmärgitunnetus ja missioon;
- nad võtavad tegelikkust pigem liitlase kui vaenlasena;
- õppimine on nende eluviis;
- nad õpivad teistest kiiremini;
- nad on rohkem pühendunud ja sageli algatajad;
- neil on avaram vastutustunne.

3. Organisatsiooni liikmete mõttemudelite muutmine eeldab avatust, oma peidetud mõtete ja arusaamiste pakkumist teistele arutamiseks

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused

ja analüüsimiseks. See toob kaasa oma varjatud hoiakutest ja kaitsemehhanismidest arusaamise ning annab võimaluse neid muuta.

4. Ühise visiooni loomine kindlustab töötajate pühendumise ka pike-ma aja jooksul.

5. Meeskondlik õppimine peab tagama üksteise mõttemudelitest arusaamise ja ühistel väärtustel põhinevate uute mõtlemisviiside, hoiakute ning käitumisviiside väljaarendamise.

Õppiva organisatsiooni loomiseks tuleb juhil luua tsükkel visioonist, eneseusaldusest, pingutusest, tulemustest ja eneseusaldust suurendavast tagasisidele reageerimisest. Kas tsükkel viib motiveeritusele või demotiveeritusele, see sõltub kõigepealt visioonist. Kui õnnestub luua visioon, mis osutub energiliseks ja inspireerivaks, toob see kaasa järgneva positiivse ja motiveeriva tsükli: kõrge eneseusaldus, kahekordistunud pingutused, muljetavaldavad tulemused, meeleolu tõstev ja eneseusaldust kasvatav tagasiside. Ilma visiooni ja impulsita on tulemused demotiveerivad: arglikud pingutused, keskpärased tulemused, pettumust valmistav tagasiside ja vähenenud eneseusaldus.

Näpunäited

- Kui organisatsiooni kõik liikmed õpivad eraldi eri õppeasutustes või kursustel, ei ole veel tegemist õppiva organisatsiooniga. Tähtis on just see ühisosa, mis tekib teadmiste loomisel ja jagamisel koos.
- Õppiva organisatsiooni loomiseks ei piisa kogu info kõigile kättesaadavaks tegemisest. Tähtis on, et info luuakse koos, et kõigil on võimalik otsuste vastuvõtmisel arvamust avaldada, argumenteerida.
- Õppivat organisatsiooni ei saa luua traditsioonilist planeerivat-organiseerivat-kontrollivat juhtimisstiili kasutades. Alustada tuleb emotsionaalselt haarava visiooni loomisest ja töötajate inspireerimisest.

Näide

Tootmisettevõttes otsustavad töötajad, kas suur tellimus vastu võtta või tagasi lükata ja kuidas seda korraldada: kas panna tööle täiendav vahetus, kuidas inimesi kahe vahetuse vahel jagada, kuidas värvata ja valida uusi töötajaid. Selleks käivitatakse väljaõppesüsteem, et inimesed omandaks grupiotsuste tegemise oskuse ning isejuhtivate meeskondade loomise põhitõed.

ühise visiooni loomine

meeskondlik õppimine

isiklik meisterlikkus

mõttemudelid

süsteemne mõtlemine

Joonis. Õppiva organisatsiooni mudel.

Seosed

Organisatsiooniline õppimine

Õppimistasandid

Motiveerimine

Eestvedamine

Lugemissoovitused

Alas, R. Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon.

Landsberg, M. Motiveerimise kunst. Inspireeri ennast ja teisi.

Senge, P. M. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organisation.

Mis see on?

Innovatsioon on toode, protsess või protseduur, mida toodetakse või rakendatakse esmakordselt selles organisatsioonis või allüksuses tulemuste parandamise eesmärgil. Selle mõju on tuntav laiemalt kui ainult rakendajale. See on pigem planeeritud kui juhuslik või rutiinne tegevus.

Miks kasutada?

Innovatsiooni tüüpide tundmine võimaldab analüüsida, milline tüüp sobib kõige paremini probleemi lahendamiseks või konkurentsieelise tugevdamiseks. Eristatakse **programmilisi** ja **mitteprogrammilisi** innovatsioone. Programmilised on planeeritud ja on mõne varasema uuenduse järg. Mitteprogrammilised tekivad probleemide ennetamiseks vabade vahendite olemasolul või kriisilukorras lahenduste otsimisel.

Radikaalsuse alusel eristatakse **evolutsioonilist** ja **murrangulist** innovatsiooni. Mida murrangulisem on uuendus, seda suuremat töötajate vastuseisu võib oodata. Mõnikord piisab toote valmistamise protsessi osalisest muutmisest, teinekord on tarvis välja töötada hoopis uut tüüpi tooted ja teenused. Uuendusidee elluviimise seaduspärasuste tundmine suurendab innovatsiooni rakendamise tõenäosust ja aitab tõsta organisatsiooni konkurentsivõimet.

Kuidas kasutada?

Innovatsiooni ellurakendamise protsess koosneb algatamise, arendamise ja elluviimise etappidest. (Vt joonist järgmisel leheküljel.)

Algatamisele eelneb (1) inkubatsiooniperiood, mida suunavad (2) mitmesugused organisatsioonised ja -välised sündmused. Sel perioodil (3) arendatakse plaane, kuidas idee organisatsioonis vastu võetavaks teha.

Arendamisperioodil (4) kasvab ja areneb edasi esialgne idee. Võib esineda tagasilööke (5). Korduvalt võidakse (6) ümber hinnata varem edu ja läbikukkumise hindamiseks seatud kriteeriumid. (7) Organisatsiooni liikmete osalemise määr uuendusprotsessis kõigub. (8) Tippjuhtkond jälgib protsessi kogu etapi vältel ja sekkub vajadusel. (9) Suhted teiste organisatsioonidega muutuvad konkreetsemaks. (10) Innovatsioonis osalejad töötavad tihti teiste organisatsioonide ja agentuuridega, et luua uuenduseks vajalikke infrastruktuure.

Elluviimise etapil (11) ühitatakse uut ja vana. (12) Uuendusprotsess võib seiskuda vahendite puudumise korral. (13) Edu või läbikukkumine seostatakse konkreetsete isikutega.

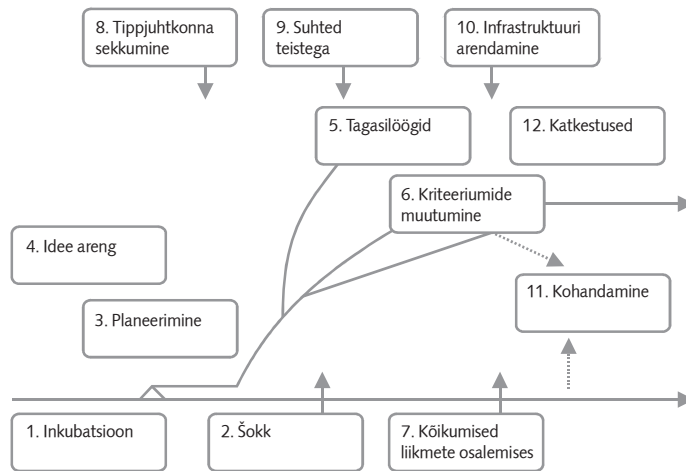
Näide

Kui tehas vähendab toodangut kuumalaine tõttu, ei ole tegemist uuendusega. Innovatsioon on toodangu vähendamine toote kvaliteedi tõstmise või töötajate kutsehaigestumise vähendamise eesmärgil.

Uue inimese määramine juba olemasolevale ametikohale ei ole uuendus, kuid uue ametikoha või osakonna loomine võib olla innovatsioon.

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused



Joonis. Innovatsiooniprotsess.

Seosed

Muudatuste elluviimine

Muudatuste klassifikatsioon

Läbimurde juhtimine

Lugemissoovitused

King, N., Anderson, N.
 Managing Innovation
 and Change:
 A Critical Guide for
 Organizations.
 Thomson.