

OPERATIIVNE RAHU

1 Miks see teema on oluline?

Enamik organisatsioone ei lagune suure vea tõttu. Nad väsivad aeglaselt sisemise hõõrdumise kätte. Alguses ei paista see välja millegi dramaatilisena. Töö käib, inimesed pingutavad, tulemused tulevad enam-vähem ära. Samal ajal hakkavad aga kuhjuma märgid, mida peetakse sageli tavaliseks tööelu osaks:

- samu teemasid arutatakse korduvalt,
- probleemid jõuavad nähtavale liiga hilja,
- otsused tehakse pooliku info põhjal või lükatakse edasi piisava informatsiooni ootusel,
- vastutus jääb justkui kõigile ja lõpuks mitte kellelegi,
- juhid sekkuvad liiga palju või liiga hilja,
- head inimesed kulutavad liiga palju energiat süsteemi puuduste kompenseerimisele,
- töö edeneb, kuid mitte rahulikult ega töökindlalt.

Sellises olukorras ei ole peamine probleem tavaliselt oskuste või tahte puudumine. Sageli on probleem selles, et juhtimine ei toimi tervikliku protsessina. Midagi on puudu, kuidas olukorda hinnatakse, kuidas plaanid muutuvad töökorralduseks, kuidas ootused tehakse selgeks ja kuidas kõrvalekaldeid õigel ajal märgatakse.

Kui see jääb parandamata, muutub organisatsioon järk-järgult kallimaks, aeglasemaks ja närvilisemaks. Mitte tingimata väljastpoolt vaadates, vaid seestpoolt töötades. Inimesed teevad palju, aga süsteem ei toeta neid piisavalt. Juhtimine kulub ära stabiliseerimisele, mitte arendamisele. Osa energiast ei lähe eesmärgi täitmisse, vaid ebakõlade tasandamisele.

Seda seisundit aitab kirjeldada mõiste operatiivne rahu.

2 Mis on operatiivne rahu?

Operatiivne rahu on organisatsiooni seisund, kus töö edeneb piisava selguse, koordineerituse ja distsipliiniga, et eesmärgid liiguvad edasi ilma pideva sisemise segaduse, ümbertegemise ja hilinenud sekkumiseta.

See ei tähenda vaikust, mugavust ega probleemide puudumist. Hästi juhitud organisatsioonis on pinget, muutusi, eksimusi ja keerulisi olukordi samuti. Erinevus seisneb selles, et need ei hakka süsteemi märkamatult lõhkuma. Need tulevad nähtavale piisavalt vara, neid mõistetakse piisavalt täpselt ja neile reageeritakse piisavalt kiiresti.

Operatiivse rahu olemasolu tunneb ära selle järgi, et:

- töö ei sõltu ülemäära üksikutest inimestest,
- ootused on enamasti arusaadavad,
- juhid ei pea sama teemat korduvalt üle juhtima,
- kõrvalekalded ei paisu märkamatult suureks,
- koosolekud ei tooda ainult juttu, vaid ka selgust ja järeltegevust,
- organisatsioon ei püsi koos juhusliku pingutuse vaid toimiva juhtimisloogika najal.

Kõige lihtsamalt öeldes tähendab operatiivne rahu seda, et organisatsioonis on piisavalt korda, et inimesed saaksid oma tööd teha ilma pideva sisemise tõrketa.

3 Kuidas operatiivse rahu puudumine välja paistab?

Operatiivse rahu puudumine ei avaldu tavaliselt ühe suure kriisina. See avaldub mitmetahulise muustrina. Selle tunnuseks on näiteks:

- probleem saab justkui lahendatud, kuid varsti ilmub see uuesti teises vormis,
- sama teema nõuab mitut täpsustust, järelpärimist või ümbertegemist,
- vastutaja määramine ei too kaasa oodatud tulemust, sest vastutusega ei liigu kaasa piisav selgus,
- infot on palju, kuid sellest ei teki head olukorrapilti,
- juhid tunnevad, et peavad liiga sageli olema töö vahelülisiks,
- töö sõltub liigselt sellest, kes on parasjagu kohal, mitte sellest, kuidas süsteem toimib,
- muutused algavad hoogsalt, kuid ei kinnistu igapäevatöösse,
- inimesed pingutavad, kuid organisatsioon tervikuna ei muutu selle võrra palju sujuvamaks.

Kui sellised nähtused korduvad, ei ole tegemist enam üksikute eksimustega. Need viitavad sellele, et juhtimisprotsessis on lüngad, mis võimenduvad järgnevates etappides. See on koht, kus organisatsioonid teevad sageli mõtlemisvea. Põhjuseks peetakse tavaliselt :

- suhtlusprobleemi,
- personaliküsimust või persooni küsimust,
- liigset töökoormust,
- kehva distsipliini,
- või lihtsalt kiire kasvu paratamatust.

Mõnikord on need kõik osaliselt õiged. Aga sageli on nende all sügavam põhjus: juhtimine ei tööta piisava järjekindla protsessina.

4 Mida on kaotada, kui operatiivset rahu ei ole?

Operatiivse rahu puudumine ei ole ainult mingi ebamugavus. Sellel on otsene hind, mida organisatsioon maksab igapäevaselt muude kulude kõrvalt. Kõigepealt kaob aeg. Aega läheb otsimisele, täpsustamisele, ümbertegemisele, parandamisele ja kooskõlastamisele, mida oleks saanud ennetada parema juhtimisloogikaga.

Seejärel kaob tähelepanu. Kui juhtkond ja juhid peavad liiga suure osa energiast kulutama süsteemi tasakaalus hoidmisele, jääb vähem tähelepanu arengule, kvaliteedile, kasvule ja uutele võimalustele.

Siis kaob töökindlus. Kui vastutus, info liikumine ja järeltegevus ei toimi järjekindlalt, muutub tulemus ebaühtlaseks. Mõni üksus töötab hästi, teine takerdub, kolmas sõltub ühest võtmeinimesest.

Pikemas vaates kaob ka inimeste jõud. Head töötajad ja juhid ei väsi ainult suurest tööhulgast. Nad väsivad ka sellest, kui süsteem toodab liiga palju tarbetut hõõrdumist ning info- ja töövoogu. Kui sama asja tuleb korduvalt selgitada, parandada või päästa, hakkab väsimus tekkima ka neil, kes muidu tuleksid koormusega hästi toime.

Lõpuks kaob juhtitavus. Organisatsioon võib jätkuvalt töötada, kuid selle juhtimine muutub üha kallimaks. Iga järgmine samm nõuab rohkem isiklikku sekkumist, rohkem kontrolli ja rohkem

koordineerimist. See tähendab, et kasv või muutus ei too kaasa ainult rohkem võimalusi, vaid ka rohkem sisemist müra.

Seetõttu ei ole operatiivne rahu “pehme teema”. See on töökindluse, tempo, vastutuse, kvaliteedi ja organisatsioonilise vastupidavuse teema.

5 Juhtimine kui protsess, mitte juhuslik sekkumine

Operatiivse rahu mõistmiseks tuleb alustada ühest lihtsast, kuid sageli alahinnatud põhimõttest:

juhtimine ei ole juhuslik reaktsioon, vaid süsteene ja tsükliline protsess. Paljud juhtimisprobleemid tekivad siis, kui juhtimist käsitletakse killustatult üksikute oskustena.

Tavaliselt eeldatakse, et juhtimiseks piisab üksikutest oskustest nagu:

- efektiivsete koosolekute korraldamine,
- suhtlusoskused,
- delegeerimisoskus,
- kontrolli teostamine,
- prioriteetide seadmine ,
- inimeste motiveerimine.

Kõik need on olulised, kuid organisatsiooni töökindlus ei teki neist üksikuna. See tekib sellest, kas nende vahel on loogiline järjestus ja korduv toimimisviis. Kui juhtimine ei toimi protsessina, muutub see hektiliseks hüppamiseks. Mõnda asja analüüsitakse liiga kaua, teist alustatakse liiga vara. Mõni vastutus antakse edasi enne, kui töökorraldus on selge. Mõni probleem jõuab kontrolli faasi alles siis, kui tegelikult oli viga juba algses planeerimises või organiseerimises.

Sellises olukorras tekib mulje, et organisatsioonis on palju tegevust, kuid liiga vähe kindlust. Palju tehakse, aga liiga suur osa sellest tehakse ümber. Juhtimine kui protsess tähendab, et töö ei liigu edasi ainult seetõttu, et inimesed on tublid, vaid seetõttu, et juhtimisloogika aitab neil õigel ajal õigeid asju teha.

6 Juhtimisrütm kui operatiivse rahu mehhanism

Isegi hea protsess ei tööta ilma rütmiga. Juhtimisrütm tähendab, et juhtimise põhietapid ei käivitu juhuslikult või ainult siis, kui midagi on juba valesti läinud. Need toimuvad piisava regulaarsuse ja distsipliiniga, et organisatsioon märkab kõrvalekaldeid, täpsustab suunda ja korrigeerib tegevust enne, kui väike probleem muutub suureks.

Juhtimisrütm on see, mis muudab juhtimise:

- reaktiivsest proaktiivsemaks,
- katkendlikust järjepidevaks,
- juhuslikust juhitavaks.

Kui juhtimisrütm puudub, hakkab organisatsioon elama hüpetes, reageerides ainult muutustele ja probleemidele.. Pikad perioodid mööduvad ilma tegeliku juhtimisliku korrastuseta, seejärel tuleb järsk sekkumine: kiired koosolekud, ümberjagatud vastutus, kiirustades tehtud otsused, uued ootused ja prioriteedid. See võib mõneks ajaks olukorra stabiliseerida, kuid ei loo veel töökindlust. Selline hektiline tegevus võib viia otsusteni ja muutusteni, mis realselt ei olnud vajalikud ning põletavad lihtsalt ressursi.

Operatiivne rahu tekib siis, kui juhtimisrütm on piisavalt tugev, et organisatsioon ei sõltu ainult olukorra päästmisest, vaid suudab end regulaarselt korrigeerida ning tegutseda ennetavalt.

7 Operatiivse rahu selgroog: 5-etapiline juhtimisprotsess

Selle mudeli keskmes on 5-etapiline juhtimisprotsess:

1. olukorra analüüs,
2. planeerimine,
3. organiseerimine,
4. juhiste andmine,
5. kontroll ja järeltegevus.

Need viis etappi ei ole eraldi juhtimisvõtted. Need moodustavad ühe terviku. Kui üks etapp jääb nõrgaks, kandub selle mõju edasi järgmisse.

7.1 Olukorra analüüs

Esimene küsimus on: mis tegelikult toimub? Kui tegelik olukord ei ole piisavalt selge, siis hakkavad ka järgmised otsused põhinema oletustel. Organisatsioon võib tegutseda kiiresti, kuid vales suunas. Või vastupidi: koguda palju infot, ilma et tekiks piisavalt täpne arusaam sellest, mis on tegelik probleem. Puudulik olukorraanalüüs tähendab sageli, et tegevus põhineb valel alustel ning probleemid jõuavad nähtavale hilja.

7.2 Planeerimine

Teine küsimus on: mida me nüüd teeme? Planeerimine ei ole ainult tegevusnimekiri. See tähendab prioriteetide, järjestuse, ajaraami, ressursi ja vastutuse läbimõtlemit. Kui see jääb nõrgaks, tuleb suur osa otsustamisest teha töö käigus. See aeglustab elluviimist ja suurendab ümbertegemise riski. Nõrk planeerimine ei paista alati välja alguses. Sageli tuleb see välja kõige intensiivsemas tööetapis, kui selgub, et inimesed töötavad erinevate arusaamadega.

7.3 Organiseerimine

Kolmas küsimus on: kas tööks vajalik on olemas või on olemas plaan, millal ja kuidas tagatakse vajalik ressurs? Siin muutuvad oluliseks ressursside tagamine õigeks hetkeks ning nende kasutamise koordineerimine. See osa on eriti oluline piiratud ressursside korral, kui neid peab kasutama prioriteetide alusel. See etapp saab tegelikult tihti otsustavaks, kas hea plaan muutub toimivaks tööks või takerdub ressursside puudumise taha.

Paljud organisatsioonid ei komista mitte eesmärkide puudumise, vaid vajalike ressursside tagamisega õigeks ajaks, õigesse kohta ning vajalikul määral, arvestades prioriteete ning teisi tegureid.

7.4 Juhiste andmine

Neljas küsimus on: kas inimesed saavad ühtmoodi aru, mida neilt oodatakse? Juhiste andmine ei ole ainult korralduse väljaütlemine. See on hetke loomine, kus eesmärk, kvaliteet, vastutus ja ootus muutuvad ühiselt mõistetavaks. Kui see jääb ebaselgeks, tekivad erinevad tõlgendused, töökillustumine ja vajadus hiljem tagasi minna sinna, mis oleks tulnud alguses selgemaks teha.

7.5 *Kontroll ja järeltegevus*

Viies küsimus on: kas me näeme õigel ajal, kuidas tegelikult läheb, ja kas me teeme vajalikud parandused õigeaegselt? Kontroll ei tähenda ainult järelvalvet. See tähendab ka võimet märgata kõrvalekallet, mõista selle põhjust ja teha selle põhjal parandusi. Kui see etapp jääb nõrgaks, hakkab organisatsioon elama korduvate probleemide sees. Siis ei juhita enam tulemust, vaid parandatakse järjest varasemate puudujääkide tagajärgi.

8 **Kuidas tekib operatiivne rahutus?**

Operatiivne rahutus tekib siis, kui see 5-etapiline protsess töötab ebaühtlaselt. See ei tähenda, et kõik on halvasti. Sageli ongi paljud asjad hästi. Aga kui üks või mitu etappi jäävad järjekindlalt nõrgaks, liiguvad teised etapid vales suunas. Näiteks:

- kui olukorranalüüs on nõrk, tehakse plaanid planeerimine oletustele tuginedes,
- kui planeerimine on nõrk, võivad organiseerimise etapis tekkida ressurside korraldamises vead ja pikas vaates põhjendamatu kulu,
- kui organiseerimine on puudulik, siis juhiste andmisel saavad töötajad vale informatsiooni, mis ei toeta plaani,
- kui juhised on ebaselged, siis kulub kontrolli etapis palju aega pidevale selgitamisele ja tulekahjude kustutamisele.

Selle tulemusel tekib muster, mida paljud organisatsioonid tunnevad liiga hästi:

- palju tööd,
- palju suhtlust,
- palju pingutust,
- aga liiga vähe kindlust, et eesmärgid saavutatakse.

Operatiivne rahutus ongi seisund, kus organisatsioon teeb liiga suure osa oma tööst sisemise ebakõla tingimustes ilma eesmärki saavutamata või selle poole liikumata. Väljastpoolt võib kõik veel toimida. Seestpoolt aga kasvab koormus, killustatus ja juhisõltuvus.

9 Miks operatiivne rahu on kasulik raamistik?

Operatiivse rahu mudeli väärtus seisneb selles, et see aitab vaadata organisatsiooni tervikuna, mitte üksikute sümptomite kaudu. See ei taanda probleemi ainult suhtlemisele, inimeste hoiakutele ega protsessikirjeldusele. Samuti ei eelda see, et lahendus peitub rangemas kontrollis või rohkemates koosolekutes.

See mudel aitab näha:

- kus organisatsiooni töökindlus päriselt nõrgeneb,
- miks samad probleemid kipuvad eri vormides korduma,
- miks head inimesed ei pruugi heas süsteemis töötada, kui juhtimisprotsess on nõrk,
- miks kasv võib suurendada segadust kiiremini kui tulemust,
- miks juhid väsivad ka siis, kui inimesed pingutavad,
- ja miks organisatsioon võib väliselt toimida, kuid sisemiselt kuluda.

Operatiivne rahu ei luba probleemivaba organisatsiooni. Ta pakub realistlikumat eesmärki: organisatsiooni, mis töötab piisava selguse ja rütmiga, et surve, muutus ja eksimused ei paisuks kergesti süsteemseks rahutuseks.

10 Kokkuvõte

Operatiivne rahu on organisatsiooni seisund, kus töö edeneb piisava selguse, juhtimisrütmi ja protsessilise distsipliiniga, et eesmärgid liiguvad edasi ilma pideva sisemise segaduse, ümbertegemise ja hilinevad sekkumiseta. Selle puudumine ei tähenda tingimata halbu inimesi või nõrku juhte. Sagedamini tähendab see, et juhtimine ei toimi piisavalt tervikliku protsessina.

Operatiivse rahu saavutamise alus on juhtimise käsitlemine protsessina. Selle praktiline mehhanism on juhtimisrütm. Selle operatiivne selgroog on 5-etapiline juhtimismudel:

1. olukorra analüüs,
2. planeerimine,
3. organiseerimine,
4. juhiste andmine,

5. kontroll ja järeltegevus.

Kui need etapid toimivad järjekindlalt, väheneb tarbetu sisemine hõõrdumine, paraneb töökindlus ja organisatsioon suudab liikuda edasi väiksema juhuslikkuse hinnaga. Kui need etapid jäävad nõrgaks, tekib operatiivne rahutus: rohkem ümbertegemist, rohkem hilinenud sekkumist, rohkem juhisõltuvust ja vähem kindlust, et süsteem kannab.

Põhiküsimus on seega lihtne: **kas organisatsioon töötab toimiva juhtimisloogika najal või püsib see endiselt liiga palju üksikute inimeste lisapingutuse arvelt?**

11 Allikad

Ülevaade peamistest allikatest

Abramis, D. J. (1994). Work role ambiguity, job satisfaction, and job performance: Meta-analytic review. *Psychological Reports*, 75(3f), 1411-1433.

<https://doi.org/10.2466/pr0.1994.75.3f.1411>

Demerouti, E., et al. (2025). Job demands-resources and conservation of resources theory: Implications for employee well-being and performance. *Journal of Business Research*, 180, 112-124. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.02.014>

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

https://www.researchgate.net/publication/243774322_Psychological_Safety_and_Learning_Behavior_in_Work_Teams

Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2009). Organizational routines and capabilities: Historical drift, social norms, and managerial intentionality. *Organization Science*, 20(5), 1150-1170. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0446>

Klamar, A. (2024). Different approaches to learning from errors: Comparing high reliability and error management. *Safety Science*, 170, 105-116. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2024.105116>

Peng, D. X. (2008). Linking routines to operations capabilities: A new perspective. *Journal of Operations Management*, 26(5), 730-745. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.11.001>

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2023). Multiple identities in high reliability organizations: A case study. *Journal of Management Inquiry*, 33(2), 165-183.

<https://doi.org/10.1177/10564926231178238>