

KASKMANI JUHTIMISKÄSITLUS

Organisatsiooni juhtimise terviklik käsitlus

Eessõna

1. Juhtimine ei ole kriisis. Juhtimise mõistmine on.

Juhtimisest ei ole kunagi varem kirjutatud nii palju kui täna. Raamatud, teadusartiklid, koolitused ja konverentsid käsitlevad juhtimist peaaegu igast võimalikust vaatenurgast. Räägitakse motiveerimisest, coach'ivast juhtimisest, emotsionaalsest intelligentsusest, psühholoogilisest turvalisusest, kaasamisest, teenivast juhtimisest, agiilsusest, eestvedamisest ja organisatsioonikultuurist.

Kõik need käsitlused aitavad mõista juhtimise erinevaid tahke. Samas võib jääda mulje, nagu koosneks juhtimine üksnes neist.

Kui see nii oleks, ei korduks erinevates organisatsioonides aastast aastasse samad probleemid: eesmärgid jäävad saavutamata, otsused takerduvad, koostöö üksuste vahel ei toimi, juhid muutuvad pudelikaelaks ning muutused ei anna oodatud tulemusi.

Küsimus ei ole selles, kas mõned juhtimisteooriad on valed. Küsimus on selles, kas neist piisab.

2. Probleem ei ole teooriates, vaid nende kasutamises.

Käesolev juhtimiskäsitlus ei püüa ümber lükata ühtegi olemasolevat juhtimisteooriat. Enamik neist kirjeldab mõnda juhtimise olulist osa ning on oma kontekstis põhjendatud ja vajalik. Probleem tekib siis, kui osa hakatakse käsitlema tervikuna.

Kui inimeste juhtimine muutub kogu juhtimise sünonüümiks, jäävad tahaplaanile küsimused, mis määravad organisatsiooni kui terviku toimimise: eesmärk, otsustamine, koordineerimine, vastutuse võtmiseks vajalike tingimuste kujundamisest, sõltuvuste juhtimine ja organisatsiooni võime muutustega kohaneda.

Juhtimise probleem ei pruugi seisneda selles, et kasutame valesid teooriaid. Sageli seisneb probleem selles, et kasutame õigeid teooriaid vales kohas või käsitleme neid lahendusena probleemidele, mille lahendamiseks neist üksi ei piisa.

3. Käesoleva juhtimiskäsitluse lähtekoht

Selle juhtimiskäsitluse keskne eeldus on, et juhtimine ei ole üksik tegevus ega inimeste mõjutamise kunst. Juhtimine on protsess, mille kaudu organisatsioon mõistab oma olukorda,

määrab eesmärgid, teeb otsuseid, koordineerib tegevusi, loob inimestele vajalikud tingimused ning liigub teadlikult soovitud tulemuste poole.

Sellest vaatenurgast on inimeste juhtimine juhtimise lahutamatu osa. Kuid see ei ole kogu juhtimine. Juhtimine algab varem ja ulatub kaugemale.

4. Milleks see dokument on kirjutatud?

See dokument ei paku universaalset juhtimisteooriat ega pretendeeri lõpliku tõe esitamisele. Selle eesmärk on pakkuda terviklikku raamistikku, mis aitab mõista juhtimist süsteemina ning näha seoseid nende juhtimise osade vahel, mida sageli käsitletakse eraldiseisvalt.

Käesolev dokument koosneb neljast omavahel seotud osast. Juhtimiskäsitlus loob tervikliku arusaama organisatsiooni toimimisest ja juhtimise rollist selles. Juhtimispõhimõtted toovad välja peamised põhjus-tagajärg seosed, millele juhtimine toetub. Viisteist juhtimisteesi koondavad käsitluse kesksamad põhimõtted selgeteks väideteks ning juhtimismudel kirjeldab, kuidas need põhimõtted muutuvad praktiliseks juhtimisprotsessiks..

Nende põhjal on võimalik hiljem sõnastada eraldi juhtimismanifest, mis väljendab kogu käsitluse põhiveendumusi lühikeses ja deklaratiivses vormis.

Selle dokumendi eesmärk ei ole anda valmis vastuseid kõikidele juhtimisprobleemidele. Selle eesmärk on aidata esitada õigemaid küsimusi, sest organisatsiooni toimimise kvaliteet sõltub lõpuks sellest, kuidas juhtimist organisatsioonis mõistetakse ja rakendatakse..

Juhtimise kvaliteet avaldub eelkõige selles, kui hästi organisatsioon suudab ühendada inimeste tegevuse ühise eesmärgi saavutamiseks.

OSA I. JUHTIMISKÄSITLUS

1 Miks juhtimisest tuleb rääkida tervikuna?

Juhtimise käsitlemine tervikuna

Juhtimisest rääkides keskendutakse enamasti selle üksikutele osadele. Ühed käsitlused rõhutavad inimeste motiveerimist ja arendamist, teised eestvedamist, organisatsioonikultuuri, strateegiat või otsustamist. Iga selline lähenemine aitab paremini mõista mõnda juhtimise tahku ning on oma kontekstis põhjendatud. Probleem ei seisne seega olemasolevates juhtimisteooriates, vaid selles, et neid hakatakse sageli käsitlema tervikust eraldiseisvalt või universaalsete lahendustena.

Organisatsioon ei toimi aga üksikute nähtuste kaudu. Organisatsiooni toimimine kujuneb paljude omavahel seotud tegurite koosmõjus. Eesmärgid mõjutavad otsuseid, otsused kujundavad tegevusi, tegevused loovad sõltuvusi ning nende sõltuvuste kvaliteet mõjutab omakorda organisatsiooni võimet eesmäärke saavutada. Inimesed, protsessid, ressursid ja juhtimispraktikad ei eksisteeri eraldi, vaid moodustavad terviku, mille toimimist ei ole võimalik mõista üksikuid osi eraldi analüüsides.

Sellest tuleneb üks organisatsioonide juhtimise oluline seaduspärasus. Kui juhtimise üksik osa eraldatakse tervikust ja sellele omistatakse keskne roll, hakkavad teised juhtimise seisukohalt olulised seosed jääma tähelepanuta. Organisatsioon võib arendada juhte, investeerida koolitustesse, parandada sisekommunikatsiooni või kujundada tugevamat organisatsioonikultuuri, kuid soovitud tulemus võib siiski jääda saavutamata, sest probleem ei paikne selles juhtimise osas, millele tähelepanu suunati.

See ei tähenda, et inimeste juhtimine, organisatsioonikultuur või strateegiline juhtimine oleksid vähem olulised. Vastupidi. Kõik need on vajalikud. Küsimus on nende omavahelises seoses. Juhtimise kvaliteeti ei määra üksiku juhtimispraktika tugevus, vaid see, kui hästi erinevad juhtimise osad moodustavad ühtse terviku ning toetavad organisatsiooni eesmärgi saavutamist.

Käesolev juhtimiskäsitlus lähtub eeldusest, et juhtimist ei ole võimalik mõista üksikute tööriistade, juhtimisstiilide ega populaarsete juhtimissuundade kaudu. Juhtimist tuleb käsitleda tervikliku süsteemina, mille keskmes on organisatsiooni eesmärk ning mille ülesanne on kujundada tingimused, kus kogu organisatsioon suudab selle eesmärgi poole järjepidevalt liikuda.

2 Organisatsioon eksisteerib eesmärgi saavutamiseks

Organisatsiooni olemasolu seaduspärasus

Iga organisatsioon sünnib mingi eesmärgi saavutamiseks. See eesmärk võib olla kasumi teenimine, avaliku teenuse osutamine, teadusliku teadmise loomine või mõne ühiskondliku probleemi lahendamine. Eesmärgi sisu võib olla väga erinev, kuid organisatsiooni olemasolu põhjendus on alati sama – saavutada midagi, mida üksikisik üksi ei suudaks või mille saavutamine üksi oleks oluliselt vähem tõhus.

Sellest tuleneb organisatsiooni esimene ja kõige olulisem seaduspärasus: organisatsiooni ei saa hinnata tema tegevuste hulga, töötajate rahulolu ega isegi mitte üksikute inimeste

professionaalsuse põhjal. Organisatsiooni toimimise tegelik mõõdupuu on tema võime saavutada eesmärgid, mille nimel ta on loodud. Kõik ülejäänud omandab tähenduse ainult selle kaudu, kuivõrd see aitab eesmärgi saavutamisele kaasa.

Praktikas kipub see seaduspärasus sageli tagaplaanile jääma. Organisatsioonides tehakse palju tegevusi, mille vajalikkuses keegi ei kahtle – peetakse koosolekuid, koostatakse aruandeid, viiakse läbi koolitusi, arendatakse protsesse, kujundatakse organisatsioonikultuuri ja toetatakse inimeste arengut. Kõik need tegevused võivad olla vajalikud, kuid üksnes nende olemasolu ei tõenda veel, et organisatsioon liigub oma eesmärgi poole. Tegevus ei ole eesmärk iseeneses. Selle väärtus sõltub alati sellest, kas see aitab kaasa soovitud tulemuse saavutamisele.

Sama seaduspärasus kehtib ka inimeste kohta. Organisatsiooni ei looda selleks, et inimesed saaksid lihtsalt koos töötada. Koostöö ei ole eesmärk, vaid vahend. Ka kõrge pühendumus, tugev meeskonnavaim ja professionaalsed töötajad ei taga iseenesest organisatsiooni edu. Kui nende tegevus ei ole seotud ühise eesmärgiga või kui erinevate inimeste panus ei moodusta tervikut, võib organisatsioonis olla palju tööd, kuid vähe tegelikku edasiliikumist.

Sellest tuleneb oluline järeldus juhtimise jaoks. Juhtimise ülesanne ei saa piirduda üksnes inimeste toetamise või organisatsiooni sisekliima kujundamisega. Juhtimise keskne ülesanne on tagada, et kogu organisatsiooni tegevus oleks järjepidevalt seotud eesmärgiga, mille nimel organisatsioon eksisteerib. Alles sellest lähtekohast omandavad tähenduse kõik ülejäänud juhtimise tegevused – planeerimine, otsustamine, organiseerimine, inimeste juhtimine ja kontroll.

Organisatsiooni eesmärk ei ole seega üks juhtimise element teiste kõrval. See on lähtekoht, millest kogu juhtimine alguse saab ja mille suhtes tuleb hinnata kõiki organisatsioonis tehtavaid otsuseid. Mida selgem on eesmärk ja mida teadlikumalt on kogu organisatsiooni tegevus sellega seotud, seda suurem on organisatsiooni võime saavutada soovitud tulemusi ka muutuvates tingimustes.

3 Mis on juhtimine?

Juhtimine kui organisatsiooni eesmärgi saavutamise mehhanism

Kui organisatsioon koosneks ainult ühest inimesest, ei oleks juhtimist selle tavapärase tähenduses vaja. Sama inimene mõistaks olukorda, seaks endale eesmärgi, otsustaks, tegutseks ja hindaks tulemust. Organisatsiooni kasvades muutub aga eesmärgi saavutamine

järjest keerukamaks. Lisanduvad uued inimesed, erinevad teadmised, erinevad rollid, piiratud ressursid ning üha rohkem omavahelisi sõltuvusi. Mida keerukamaks süsteem muutub, seda väiksem on tõenäosus, et soovitud tulemus sünnib iseenesest.

Sellest tuleneb järgmine organisatsiooni toimimise seaduspärasus: mida rohkem inimesi ja ressursse ühise eesmärgi saavutamises osaleb, seda suurem on vajadus nende tegevust koordineerida. Ilma koordineerimiseta hakkavad inimesed tegutsema küll professionaalselt, kuid paratamatult oma vahetust vaatenurgast lähtudes. Sellisel juhul võib iga üksik otsus olla põhjendatud, kuid nende otsuste koostoime ei pruugi enam toetada organisatsiooni eesmärki.

Just selles punktis tekib juhtimise vajadus. Juhtimine ei sünni vajadusest inimesi kontrollida ega soovist kellegi üle võimu teostada. Juhtimine kujuneb välja organisatsiooni loomuliku vajadusena siduda üksikute inimeste tegevused ühtseks tervikuks. Mida keerukam on organisatsioon, seda olulisemaks muutub see ühendav roll.

Sellest vaatenurgast ei ole juhtimine üksik tegevus ega ka ainult juhi omadus. Juhtimine on mehhanism, mille kaudu organisatsioon analüüsib oma olukorda, kavandab eesmärgi saavutamiseks vajalikud tegevused, loob nende elluviimiseks vajalikud tingimused, suunab inimeste tegevust ning kontrollib organisatsiooni liikumist eesmärgi poole. Juhtimise kaudu muutub organisatsioon võimeliseks tegutsema tervikuna, mitte üksikute inimeste või meeskondade kogumina.

Siit tuleneb ka oluline erinevus juhtimise ja inimeste juhtimise vahel. Inimeste juhtimine keskendub sellele, kuidas toetada inimese võimet anda oma panus organisatsiooni tegevusse. Juhtimine tervikuna peab aga tagama, et need individuaalsed panused moodustaksid eesmärgipärase terviku. Seetõttu ei ole inimeste juhtimine juhtimise alternatiiv ega sellest eraldiseisev tegevus. See on üks juhtimise mehhanismidest, mille kaudu organisatsioon oma eesmärgi saavutab.

Käesolevas juhtimiskäsitluses mõistetakse juhtimist seetõttu kui **organisatsiooni eesmärgi saavutamise mehhanismi**. Selle ülesanne ei ole üksnes suunata inimesi, vaid kujundada tingimused, mille kaudu kogu organisatsioon suudab tegutseda ühise eesmärgi nimel ka siis, kui keskkond, ressursid või inimesed muutuvad. Alles sellisest käsitlusest lähtudes on võimalik mõista, miks juhtimine koosneb erinevatest omavahel seotud tegevustest ning miks ükski neist ei saa eraldiseisvalt tagada organisatsiooni toimimist.

4 Organisatsioon kui süsteem

Organisatsiooni toimimise aluseks on seosed, mitte üksikud osad

Organisatsiooni kirjeldatakse sageli selle kaudu, millised inimesed seal töötavad. Räägitakse kompetentsetest töötajatest, tugevatest juhtidest, professionaalsetest meeskondadest või heast organisatsioonikultuurist. Kõik need tegurid mõjutavad organisatsiooni toimimist, kuid ükski neist ei selgita organisatsiooni kui terviku võimekust.

Organisatsiooni toimimise määrab eelkõige see, kuidas selle erinevad osad omavahel seotud on. Üksikisikud, meeskonnad, protsessid, ressursid ja otsused ei eksisteeri isoleeritult. Iga tegevus mõjutab otseselt või kaudselt teiste tegevust ning iga otsus muudab mingil määral kogu organisatsiooni toimimist. Mida suuremaks organisatsioon kasvab, seda tihedamaks muutuvad need seosed ning seda suurem on nende mõju lõpptulemusele.

Sellest tuleneb oluline organisatsiooni toimimise seaduspärasus: organisatsiooni võimekus ei ole tema osade võimekuste summa. Organisatsiooni tegelik võimekus kujuneb sellest, kui hästi tema erinevad osad moodustavad toimiva terviku. Seetõttu võivad kaks organisatsiooni, kus töötavad sama professionaalsed inimesed ja kasutatakse sarnaseid ressursse, saavutada täiesti erinevaid tulemusi. Erinevus ei pruugi peituda inimestes, vaid selles, kuidas nende tegevused on omavahel seotud.

Sama seaduspärasus kehtib ka väiksemal tasandil. Hea meeskond ei taga veel hästi toimivat organisatsiooni. Meeskond võib oma vastutusala piires töötada väga tõhusalt, kuid kui tema tegevus ei haaku teiste meeskondade tööga, ei realiseeru selle võimekus organisatsiooni tulemustes. Organisatsiooni jaoks ei ole määrav ainult see, kui hästi iga osa eraldi toimib, vaid see, kui hästi need osad üksteist toetavad.

See muudab ka juhtimise vaatenurka. Kui organisatsiooni vaadelda üksnes üksikisikute kogumina, keskendub juhtimine paratamatult inimeste arendamisele ja nende individuaalse tulemuslikkuse parandamisele. Kui organisatsiooni käsitleda süsteemina, muutub juhtimise keskseks ülesandeks nende seoste kujundamine, mille kaudu üksikute inimeste ja meeskondade tegevus moodustab eesmärgipärase terviku.

Sellest järeldub, et organisatsiooni arendamine ei tähenda üksnes inimeste arendamist. Sama oluline on arendada organisatsiooni kui süsteemi – selle eesmärkide selgust, otsustamise loogikat, vastutuse kujunemist, koostöömehhanisme ja koordineerimisvõimet. Just nende kaudu muutub üksikisikute potentsiaal organisatsiooni tegelikuks võimekuseks.

Organisatsiooni võib seetõttu käsitleda süsteemina, mille väärtus ei sünni tema üksikutest osadest, vaid nende omavahelisest toimimisest. Juhtimise roll on kujundada need seosed selliseks, et kogu süsteem liiguks ühtse eesmärgi poole.

5 Juhi roll organisatsiooni süsteemis

Juht kui tingimuste kujundaja

Kui juhtimist käsitleda organisatsiooni eesmärgi saavutamise mehhanismina, muutub ka arusaam juhi rollist. Juhi ülesannet ei saa taandada inimeste motiveerimisele, otsuste tegemisele või probleemide lahendamisele, kuigi kõik need tegevused kuuluvad tema töö hulka. Need kirjeldavad pigem seda, mida juht teeb, mitte seda, miks tema roll organisatsioonis üldse vajalik on.

Organisatsiooni kasvades suureneb pidevalt nende otsuste ja tegevuste hulk, mis peavad olema omavahel kooskõlas. Lisanduvad uued inimesed, uued teadmised, uued ressursid ning uued omavahelised sõltuvused. Mida keerukamaks organisatsioon muutub, seda väiksem on tõenäosus, et see tervik kujuneb iseenesest. Organisatsioon vajab mehhanismi, mis aitab erinevad tegevused ühise eesmärgiga siduda. Juhi roll kujuneb välja just sellest vajadusest.

Sellest tuleneb järgmine organisatsiooni toimimise seaduspärasus: organisatsiooni tulemus ei sõltu ainult sellest, mida inimesed teevad, vaid ka sellest, millistes tingimustes nad tegutsevad. Kui eesmärgid on ebaselged, rollid kattuvad, otsustusõigus ei vasta vastutusele või vajalik teave ei jõua õigel ajal õigete inimesteni, ei pruugi ka kõige professionaalsemad inimesed saavutada soovitud tulemust. Probleem ei seisne siis enam inimeste võimekuses, vaid organisatsiooni loodud tingimustes.

Juhi peamine ülesanne on kujundada need tingimused selliseks, et inimesed saaksid oma teadmisi ja oskusi kasutada organisatsiooni eesmärgi saavutamiseks. Tingimuste kujundamine tähendab eesmärkide selgitamist, rollide määratlemist, otsustusõiguse ja vastutuse tasakaalustamist, vajalike ressursside tagamist ning sellise juhtimisloogika loomist, mis aitab üksikutel otsustel moodustada eesmärgipärase terviku. Mida paremini need tingimused on kujundatud, seda vähem sõltub organisatsiooni igapäevane toimimine juhi pidevast sekkumisest.

See muudab ka arusaama heast juhist. Sageli hinnatakse juhti selle järgi, kui kiiresti ta probleeme lahendab või kui paljud küsimused tema juurde jõuavad. Selline lähenemine võib olla eksitav. Kui enamik organisatsiooni toimimiseks vajalikest otsustest sõltub pidevalt ühest

juhist, viitab see sageli hoopis sellele, et organisatsioon ei ole veel saavutanud vajalikku juhtimisküpsust. Juhi suur töökoormus ei pruugi olla tugevuse märk, vaid sümptom sellest, et organisatsiooni toimimine toetub liigselt üksikisikule.

Sellest võib teha veel ühe olulise järelduse. Juht ei loo organisatsioonile väärtust sellega, et ta teeb ise kõige rohkem otsuseid. Väärtus sünnib sellest, et organisatsioon muutub võimeliseks tegema häid otsuseid ka ilma juhi pideva sekkumiseta. Mida enam suudavad inimesed tegutseda iseseisvalt, kuid samal ajal ühise eesmärgi nimel, seda küpsem on organisatsioon ning seda paremini on juht oma tegelikku ülesannet täitnud.

Juhi rolli võib seetõttu käsitleda eelkõige organisatsiooni toimimise tingimuste kujundajana. Ta ei asenda organisatsiooni oma tegevusega, vaid loob eeldused, mille kaudu organisatsioon suudab eesmärke saavutada ka keerukates ja muutuvates tingimustes.

6 Inimeste juhtimise koht

Inimeste juhtimine kui organisatsiooni toimimise eeldus

Kui juhtimist käsitleda organisatsiooni eesmärgi saavutamise mehhanismina, tekib paratamatult küsimus, milline on selles tervikus inimeste juhtimise roll. Viimaste aastakümnete juhtimiskirjandus on keskendunud suurel määral just sellele valdkonnale ning selle tulemusena on inimeste juhtimisest saanud paljude jaoks juhtimise sünonüüm. Selline käsitlus on aidanud paremini mõista inimese rolli organisatsioonis, kuid samal ajal on tekkinud oht käsitleda üht juhtimise osa kogu juhtimisena.

Organisatsiooni eesmärke ei saavuta protsessid, struktuurid ega tehnoloogiad iseseisvalt. Kõik need toimivad inimeste kaudu. Seetõttu sõltub organisatsiooni võimekus otseselt sellest, kas inimesed soovivad panustada, kas nad suudavad oma teadmisi rakendada ning kas organisatsioon loob selleks vajalikud tingimused. Sellest tuleneb organisatsiooni järgmine seaduspärasus: organisatsiooni tulemus ei sõltu ainult sellest, mida inimesed oskavad teha, vaid ka sellest, millises keskkonnas nad tegutsevad.

Just siin omandavad tähenduse motivatsioon, areng, usaldus, psühholoogiline turvalisus, selgus ja vastutus. Need ei ole eesmärgid iseeneses ega eraldiseisvad juhtimistehnikad. Need on tingimused, mis mõjutavad inimese võimet ja valmisolekut anda oma panus organisatsiooni eesmärgi saavutamisse.

Motivatsioon ei teki organisatsiooni soovist inimesi motiveerida. Inimene leiab motivatsiooni ise, kuid organisatsioon saab kujundada keskkonna, mis võimaldab tema sisemistel

motivaatoritel avalduda. Samamoodi ei ole inimeste arendamise eesmärk teadmiste kogumine iseenesest, vaid organisatsiooni võime suurendamine tulevikus oma eesmärke saavutada. Ka usaldus ja psühholoogiline turvalisus ei ole väärtus ainult seetõttu, et need parandavad töökeskkonda. Nende tegelik tähendus seisneb selles, et inimesed julgevad jagada infot, teha ettepanekuid, juhtida tähelepanu probleemidele ning õppida vigadest. Nii suureneb kogu organisatsiooni õppimis- ja kohanemisvõime.

Sama seaduspärasus kehtib selguse ja vastutuse puhul. Inimene saab võtta vastutust ainult siis, kui ta mõistab, millist tulemust temalt oodatakse, milline on tema roll selle saavutamisel ning millised otsused kuuluvad tema pädevusse. Kui eesmärgid, rollid või otsustusõigus jäävad ebaselgeks, muutub vastutus formaalseks mõisteks. Sellises olukorras hakkavad inimesed otsuseid edasi suunama või tegutsevad eelkõige oma vahetust vaatenurgast lähtudes, mis ei pruugi enam toetada organisatsiooni kui terviku eesmärke.

Sellest tuleneb oluline järeldus. Inimeste juhtimise eesmärk ei ole muuta inimesi motiveeritumaks, lojaalsemaks või rahulolevamaks pelgalt nende endi pärast. Inimeste juhtimise eesmärk on kujundada sellised tingimused, milles inimesed saavad kasutada oma teadmisi, oskusi ja kogemusi viisil, mis aitab organisatsioonil saavutada oma eesmärke. Alles siis muutuvad motivatsioon, areng, usaldus, psühholoogiline turvalisus, selgus ja vastutus omavahel seotud tervikuks.

Seetõttu ei ole inimeste juhtimine juhtimise alternatiiv ega kogu juhtimine. See on juhtimise lahutamatu osa, mille kaudu organisatsiooni eesmärgid muutuvad inimeste igapäevaseks tegevuseks. Mida paremini on inimeste juhtimine seotud organisatsiooni eesmärgi ja toimimisloogikaga, seda suurem on tõenäosus, et üksikisikute panus kujuneb kogu organisatsiooni võimekuseks.

7 Esimese osa kokkuvõte

Juhtimise lähtekoht

Käesoleva osa eesmärk ei olnud kirjeldada, milline peaks olema hea juht või milliseid juhtimisvõtteid organisatsioon kasutama. Selle eesmärk oli selgitada organisatsiooni toimimise seaduspärasusi, millest juhtimise vajadus loomulikult tuleneb.

Organisatsioon ei eksisteeri lihtsalt selleks, et inimesed saaksid koos töötada. Organisatsioon eksisteerib eesmärgi saavutamiseks. Sellest eesmärgist tulenevad kõik ülejäänud

organisatsiooni toimimist kujundavad nähtused – vajadus jagada rolle, kasutada ressursse, teha otsuseid, koordineerida tegevusi ning kohandada oma toimimist muutuvates tingimustes.

Mida keerukamaks organisatsioon muutub, seda suuremaks kasvab erinevate inimeste, tegevuste ja otsuste omavaheline sõltuvus. Organisatsiooni võime saavutada oma eesmärgi ei sõltu enam ainult üksikisikute teadmistest või professionaalsusest, vaid sellest, kui hästi need erinevad osad moodustavad toimiva terviku. Seetõttu ei saa organisatsiooni toimimist mõista ainult inimeste kaudu ega taandada juhtimist üksnes inimeste juhtimisele.

Sellest vaatenurgast on juhtimine organisatsiooni eesmärgi saavutamise mehhanism.

Juhtimise ülesanne on kujundada tingimused, mille kaudu üksikisikute tegevus muutub koordineeritud ja eesmärgipäraseks tervikuks. Need tingimused ei piirdu ainult organisatsiooni struktuuri, protsesside või otsustamisega. Sama olulised on inimeste motivatsioon, areng, usaldus, psühholoogiline turvalisus, selgus ja vastutus. Ka need ei ole juhtimise lõppeesmärgid, vaid organisatsiooni toimimise eeldused, mis võimaldavad inimestel anda oma parima panuse ühise eesmärgi saavutamisse.

Selline käsitlus muudab ka arusaama juhtimisest. Juhtimine ei ole kogum üksikuid tehnikaid, juhtimisstiile või tööriistu. Need on vahendid, mille kasutamise otstarbekus sõltub alati organisatsiooni eesmärgist, olukorrast ja toimimise loogikast. Alles siis, kui organisatsiooni toimimise seaduspärasused on mõistetud, on võimalik hinnata, millised juhtimispõhimõtted ja -praktilised konkreetses olukorras organisatsiooni eesmärgi kõige paremini toetavad.

Järgmine osa keskendubki nendele juhtimispõhimõtetele. Kui esimene osa selgitas, miks juhtimine organisatsioonis tekib ja millist rolli see organisatsiooni toimimises täidab, siis järgmine osa käsitleb põhimõtteid, mille järgimine võimaldab juhtimisel oma eesmärgi täita ning mille eiramine hakkab varem või hiljem mõjutama kogu organisatsiooni toimimist.

OSA II. JUHTIMISPÕHIMÕTTED

Kui esimene osa käsitles organisatsiooni toimimise seaduspärasusi ning selgitas, miks juhtimine organisatsioonis üldse tekib, siis järgmine küsimus on, millest sõltub juhtimise kvaliteet. Sellele küsimusele ei saa vastata üksikute juhtimisvõtete või juhtimisstiilide kaudu. Juhtimise kvaliteet kujuneb põhimõtetest, millele organisatsiooni juhtimine toetub ning mille alusel tehakse igapäevaseid otsuseid.

Juhtimispõhimõtteid võib käsitleda organisatsiooni toimimise seaduspärasuste praktilise väljendusena. Kui esimene osa kirjeldas, kuidas organisatsioon tervikuna toimib, siis käesolev

osa selgitab, millised juhtimise põhimõtted aitavad neid seaduspärasusi arvestada ning millised tagajärjed kaasnevad siis, kui neid eiratakse.

Oluline on mõista, et ükski siin kirjeldatud põhimõte ei ole iseseisev eesmärk. Nagu kogu käesolev juhtimiskäsitlus, lähtuvad ka need põhimõtted organisatsiooni eesmärgist. Nende väärtus ei seisne selles, et need vastavad mõnele juhtimismoele või teoreetilisele käsitlusele, vaid selles, et need aitavad kujundada organisatsiooni toimimist viisil, mis suurendab tema võimet eesmärke saavutada.

Järgnevad peatükid käsitlevad juhtimis põhimõtteid, mis on omavahel tihedalt seotud. Neid ei tule mõista eraldiseisvate soovitusena, vaid ühe tervikliku juhtimisloogika osadena. Ühe põhimõtte eiramine mõjutab paratamatult ka teiste toimimist ning lõpuks kogu organisatsiooni võimet liikuda soovitud eesmärgi poole.

1 Juht loob tingimused

Juhtimise esimene põhimõte

Organisatsiooni tulemus sünnib inimeste igapäevase tegevuse kaudu. Ükski juht ei valmista ise toodet, osuta kõiki teenuseid ega täida korraga kõiki organisatsiooni ülesandeid. Mida suuremaks organisatsioon kasvab, seda väiksemaks muutub juhi otsene panus lõpptulemuse loomisel ning seda olulisemaks muutub tema võime kujundada keskkonda, milles teised inimesed saavad oma tööd tulemuslikult teha.

Sellest tuleneb juhtimise esimene seaduspärasus: juht ei loo organisatsiooni tulemust otseselt. Juht loob tingimused, mille kaudu organisatsioon saab tulemusi saavutada.

Need tingimused ei teki iseenesest. Organisatsioon peab looma inimestele selged eesmärgid, määratlema rollid, määratlema vajaliku otsustusõiguse ning looma eeldused vastutuse võtmiseks, tagama vajaliku informatsiooni ning looma toimiva koostöö erinevate inimeste ja üksuste vahel. Kui mõni neist tingimustest jääb loomata, hakkab organisatsiooni võime oma eesmärke saavutada vähenema sõltumata sellest, kui professionaalsed või motiveeritud inimesed seal töötavad.

Praktikas püütakse organisatsiooni probleeme sageli lahendada inimeste kaudu. Kui eesmärgid jäävad saavutamata, otsitakse lahendust koolitustest, motiveerimisest või juhtide vahetamisest. Need meetmed võivad olla vajalikud, kuid need ei kõrvalda probleemi, kui selle tegelik põhjus peitub organisatsiooni loodud tingimustes. Inimene saab kasutada oma

teadmisi ja oskusi ainult sellises keskkonnas, mis võimaldab tal teha häid otsuseid ning siduda oma tegevuse organisatsiooni eesmärgiga.

See tähendab, et juhtimise kvaliteeti ei saa hinnata ainult selle järgi, kuidas juht suhtleb oma töötajatega või kui kiiresti ta probleeme lahendab. Sama oluline on hinnata, milliseid tingimusi juht organisatsioonis kujundab. Kas eesmärgid on arusaadavad? Kas inimesed teavad, mille eest nad vastutavad? Kas otsustusõigus vastab vastutusele? Kas vajalik teave liigub õigel ajal õigete inimesteni? Kas erinevate üksuste tegevused toetavad üksteist või töötavad teineteisele vastu? Vastused nendele küsimustele kirjeldavad organisatsiooni juhtimise kvaliteeti sageli täpsemini kui ükski hinnang juhi isikuomadustele.

Sellest tuleneb veel üks oluline seaduspärasus. Mida paremini on organisatsiooni toimimise tingimused kujundatud, seda vähem sõltub organisatsiooni igapäevane toimimine juhi pidevast sekkumisest. Inimesed suudavad teha iseseisvaid otsuseid, lahendada probleeme oma vastutusalala piires ning kohandada oma tegevust muutuvatele oludele ilma, et iga küsimus jõuaks juhini. Vastupidisel juhul hakkab juht täitma organisatsioonis puuduvate tingimuste rolli. Temast saab inimene, kelle kaudu liigub informatsioon, kellelt küsitakse kinnitusi ja kelle otsuseid oodatakse ka küsimustes, mida organisatsioon peaks suutma lahendada iseseisvalt.

Seetõttu ei seisne juhi tegelik väärtus mitte selles, kui palju organisatsioon teda igapäevaselt vajab, vaid selles, kui hästi organisatsioon toimib ka siis, kui juht ei pea igasse otsusesse sekkuma. Juhtimise ülesanne ei ole muuta organisatsiooni juhust sõltuvaks. Juhtimise ülesanne on kujundada tingimused, mis võimaldavad organisatsioonil saavutada oma eesmäärke võimalikult iseseisvalt ja järjepidevalt.

2 Selgus loob iseseisvuse

Juhtimise teine põhimõte

Organisatsioonides peetakse iseseisvust sageli inimese omaduseks. Ühelt töötajalt oodatakse rohkem algatusvõimet kui teiselt, ühte peetakse iseseisvaks, teist sõltuvaks juhust. Selline käsitus kirjeldab küll inimeste erinevusi, kuid ei selgita, miks ühes organisatsioonis suudavad inimesed teha iseseisvaid otsuseid, teises aga jõuavad ka kõige väiksemad küsimused lõpuks juhi lauale.

Iseseisvus ei sünni üksnes inimese omadustest. See sõltub eelkõige sellest, millistes tingimustes inimene tegutseb. Mida selgemalt mõistab inimene organisatsiooni eesmärgi, oma

rolli selle saavutamisel, oma vastutusala piire ning otsustusõiguse ulatust, seda suurem on tema võime teha iseseisvaid otsuseid. Kui need tingimused puuduvad, hakkab inimene otsima kinnitust juhilt isegi siis, kui tal oleks olemas kõik vajalikud teadmised ja oskused otsustamiseks.

Sellest tuleneb järgmine juhtimise seaduspärasus: iseseisvus ei teki juhtimise puudumisest. Iseseisvus tekib selgusest.

Praktikas nähakse iseseisvuse suurendamist sageli otsustusõiguse delegeerimisena. Inimestele antakse rohkem õigusi, vähendatakse kontrolli ning oodatakse, et nad hakkavad seetõttu tegutsema iseseisvamalt. Kui aga eesmärgid, prioriteedid ja otsustamise põhimõtted jäävad ebaselgeks, ei suurenda suurem otsustusõigus iseseisvust. Vastupidi, see suurendab ebakindlust. Inimesed peavad tegema otsuseid, teadmata, millest lähtuda või millist mõju nende otsused avaldavad organisatsiooni kui terviku toimimisele.

Selgus tähendab palju enam kui hästi sõnastatud tööülesandeid. Selgus tähendab ühist arusaamist organisatsiooni eesmärgist, teadmist oma rollist selle saavutamisel, arusaamist sellest, millised otsused kuuluvad kelle pädevusse ning milliste põhimõtete järgi tuleb erinevates olukordades tegutseda. Alles siis tekib inimesel kindlus kasutada oma teadmisi ja kogemusi ilma pideva vajaduseta otsida juhilt kinnitust.

See mõjutab otseselt ka organisatsiooni õppimis- ja kohanemisvõimet. Kui inimesed tegutsevad selgete põhimõtete alusel, saavad nad reageerida muutuvatele olukordadele kiiresti ja iseseisvalt. Kui selgus puudub, aeglustub kogu organisatsioon. Otsused liiguvad kõrgemale juhtimistasandile, juhid muutuvad pudelikaelaks ning organisatsiooni võime muutustega kohaneda väheneb.

Selguse loomine ei tähenda seetõttu üksikasjalike juhendite koostamist ega iga tegevuse ettekirjutamist. Vastupidi. Mida selgem on organisatsiooni toimimise loogika, seda vähem on vaja kirjeldada üksikuid tegevusi. Inimesed saavad ise otsustada, sest nad mõistavad, mille nimel nad tegutsevad ja millest oma otsustes lähtuda.

Juhi üks olulisemaid ülesandeid ongi kujundada selline selgus, mille piires inimesed saavad tegutseda iseseisvalt. Organisatsiooni küpsust ei näita mitte see, kui palju otsuseid teeb juht, vaid see, kui palju häid otsuseid suudavad inimesed teha ilma juhi sekkumiseta, sest neil on olemas selleks vajalik selgus.

3 Vastutust ei saa delegeerida – vastutust saab võtta

Juhtimise komas põhimõte

Vastutusest räägitakse juhtimises sageli kui millestki, mida juht saab töötajale anda või delegeerida. Praktikast kasutatakse väljendeid nagu "andsin talle vastutuse" või "delegeerisin vastutuse". Selline sõnakasutus on muutunud tavapäraseks, kuid see ei kirjelda täpselt seda, kuidas vastutus organisatsioonis tegelikult kujuneb.

Juht saab delegeerida ülesandeid, anda volitusi ja määrata otsustusõigust. Vastutust ennast ei ole aga võimalik üle anda samal viisil nagu ülesannet. Vastutus kujuneb inimese enda otsusest võtta enda kanda mingi tulemuse saavutamine ning tegutseda selle nimel olemasoleva otsustusõiguse piires. Seetõttu ei teki vastutus juhi korraldusest, vaid inimese võimalusest ja valmisolekust seda võtta.

Sellest tuleneb järgmine juhtimise seaduspärasus: vastutust saab võtta ainult siis, kui selleks on loodud vajalikud tingimused. Need tingimused ei piirdu tööülesande kirjeldamisega. Inimene peab mõistma, millist tulemust temalt oodatakse, kuidas tema tegevus on seotud organisatsiooni eesmärgiga, milliseid otsuseid võib ta iseseisvalt teha ning milliste ressursside üle tal on tegelik mõju. Kui mõni neist eeldustest puudub, muutub vastutus formaalseks kohustuseks, mille täitmine sõltub jätkuvalt kellegi teise otsustest.

Praktikast väljendub see olukordades, kus töötajalt oodatakse tulemust, kuid iga olulisem otsus tuleb kooskõlastada juhiga. Sellisel juhul vastutab inimene küll ülesande täitmise eest, kuid ei oma tegelikku võimalust selle tulemust mõjutada. Vastutus ja otsustusõigus on lahutatud ning organisatsioonis kujuneb välja pidev sõltuvus juhist. Mida rohkem selliseid olukordi tekib, seda rohkem koonduvad otsused juhtide kätte ning seda aeglasemaks muutub kogu organisatsiooni toimimine.

Sama seaduspärasus kehtib ka vastupidises olukorras. Kui inimesele antakse lai otsustusõigus ilma selge eesmärgi, rolli või ühiste põhimõteteta, ei suurene vastutus, vaid ebakindlus. Inimene võib teha otsuseid parimas usus, kuid lähtuda seejuures eelkõige oma isiklikest eesmärkidest või vahetust olukorrast. Sellisel juhul võivad üksikud otsused olla põhjendatud, kuid nende koostoime ei pruugi enam toetada organisatsiooni kui terviku eesmärke.

Sellest järeldub, et vastutus ei ole iseseisev nähtus. Vastutus on selguse ja otsustusõiguse loomulik tagajärg. Kui inimene mõistab eesmärgi, teab oma rolli, omab vajalikku otsustusõigust ning saab oma otsuste mõju reaalselt mõjutada, muutub vastutuse võtmine

võimalikuks. Kui mõni neist eeldustest puudub, jääb vastutus organisatsioonis paratamatult deklaratiivseks.

Juhi ülesanne ei ole seega vastutust "ära anda". Juhi ülesanne on kujundada sellised tingimused, milles inimesed saavad vastutust võtta ning kasutada seda organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Alles siis muutub vastutus organisatsiooni arengut toetavaks jõuks, mitte pelgalt ametijuhendisse kirjutatud kohustuseks.

4 Juhtimispõhimõtete koostoime

Eelnevad kolm juhtimispõhimõtet ei kirjelda kolme eraldiseisvat juhtimisvõtet. Need moodustavad omavahel seotud põhjus-tagajärg ahela, milles ühe põhimõtte toimimine loob eeldused järgmisele.

Juht loob kõigepealt tingimused, milles inimesed saavad eesmärgi saavutamiseks tegutseda. Üks kesksemaid tingimusi on selgus. Inimene peab mõistma organisatsiooni eesmärki, oma rolli, prioriteete ja otsustusruumi. Selline selgus võimaldab iseseisvust. Iseseisvus omakorda loob koos otsustusõiguse, tegeliku mõjutamisvõimaluse ja usaldusega eeldused vastutuse võtmiseks.

Seetõttu võib nende põhimõtete seost väljendada järgmiselt:

tingimused → selgus → iseseisvus → otsustusvõime ja mõjutamisvõimalus → usaldus → vastutuse võtmine → organisatsiooni iseseisvam toimimine.

Kui ahela mõni osa puudub, muutub ka järgnevate põhimõtete rakendumine raskemaks. Ebaselges keskkonnas ei teki tegelikku iseseisvust. Ilma piisava otsustusõiguse ja mõjutamisvõimaluseta ei saa inimene tulemust enda kanda võtta. Ilma usalduseta võib otsustusõigus küll formaalselt olemas olla, kuid inimene ei pruugi olla valmis seda kasutama. Selle tagajärjel hakkavad küsimused liikuma tagasi juhini ning organisatsiooni sõltuvus juhi sekkumisest suureneb.

Juhtimise ülesanne ei seisne seetõttu üksnes mõne konkreetse juhtimispraktika rakendamises. Juht peab kujundama terviku, milles organisatsiooni erinevad toimimise eeldused üksteist toetavad.

Inimeste juhtimine on selle terviku oluline osa. Motivatsioon, areng, usaldus ja psühholoogiline turvalisus mõjutavad seda, kas inimesed soovivad ja julgevad kasutada oma teadmisi, otsustusõigust ja iseseisvust. Kuid need ei ole ainsad tingimused. Samavõrd

mõjutavad organisatsiooni toimimist ressursid, töökorraldus, protsessid, informatsiooni kättesaadavus, volitused ning erinevate inimeste ja üksuste vahelised sõltuvused.

Seetõttu ei ole organisatsiooni juhtimine ja inimeste juhtimine kaks konkureerivat lähenemist. Inimeste juhtimine on üks juhtimise valdkondadest, mille kaudu luuakse organisatsiooni eesmärgi saavutamiseks vajalikke tingimusi. Selle mõju sõltub alati sellest, kuidas see seostub ülejäänud organisatsiooni toimimisloogikaga.

Sama kehtib ka teiste juhtimise valdkondade kohta. Piisavad ressursid ei taga tulemust, kui eesmärk on ebaselge. Head protsessid ei taga tulemust, kui inimestel puudub otsustusõigus. Suur autonoomia ei taga tulemust, kui puuduvad ühised prioriteedid. Tugev motivatsioon ei kompenseeri süsteemi, milles erinevate üksuste tegevused töötavad üksteisele vastu.

Juhtimise kvaliteet kujuneb nende tingimuste koosmõjus.

Sellest tuleneb II osa keskne järeldus: juhi ülesanne ei ole juhtida organisatsiooni iga üksikut tegevust ega muuta inimesi juhist sõltuvaks. Juhi ülesanne on kujundada selline organisatsiooni toimimise raamistik, milles inimesed saavad eesmärgist lähtudes iseseisvalt otsustada, kasutada neile antud volitusi ning võtta vastutust oma tegevuse ja tulemuse eest.

Mida paremini need põhimõtted organisatsioonis toimivad, seda vähem peab juht kompenseerima puuduvat selgust, ebasobivat töökorraldust või otsustusvõime puudumist oma igapäevase sekkumisega. Organisatsioon muutub iseseisvamaks ning juht saab keskenduda rohkem sellele, mida juhtimiselt tegelikult vajatakse: organisatsiooni olukorra mõistmisele, tulevaste vajaduste märkamisele ning eesmärgi saavutamiseks vajalike tingimuste järjepidevale kujundamisele.

Järgmine osa koondab käesolevas ja eelnevas osas kirjeldatud seaduspärasused ning juhtimis põhimõtted viieteistkümneks juhtimisteesiks. Need teesid ei lisa uut juhtimisloogikat, vaid sõnastavad kogu senise käsitluse kesksemad järeldused võimalikult selgelt ja kontsentreeritult.

OSA III. 15 JUHTIMISTEESI

Eelnevad kaks osa käsitlesid organisatsiooni toimimise seaduspärasusi ning juhtimise rolli nende kujundamisel. Käesolev osa koondab need mõtted viieteistkümneks teesiks, mis väljendavad käesoleva juhtimiskäsitluse põhimõtteid kõige üldisemal tasandil.

Teesid ei ole juhtimissoovitused ega praktilised tööjuhised. Need on üldistused organisatsiooni toimimise seaduspärasustest. Iga tees väljendab üht kesket põhimõtet, mille

mõistmine aitab selgitada, miks organisatsioonid toimivad nii, nagu nad toimivad, ning miks teatud juhtimisvõtted annavad ühes olukorras soovitud tulemuse ja teises mitte.

Juhtimismudelid, mis moodustab käesoleva käsitlemise järgmise osa, näidatakse, kuidas neid põhimõtteid praktilises juhtimises rakendada.

Tees 1: Organisatsioon eksisteerib eesmärgi saavutamiseks.

Organisatsioon tekib vajadusest saavutada midagi, mida üksikisik üksi ei suuda või mille saavutamine oleks ühiselt tegutsedes tulemuslikum. Organisatsioon võib olla loodud kasumi teenimiseks, avaliku teenuse osutamiseks, teadmiste loomiseks või mõne ühiskondliku vajaduse rahuldamiseks, kuid selle olemasolu põhjendus tuleneb alati eesmärgist, mille nimel inimesed ja ressursid on ühendatud.

Sellest tuleneb oluline eristus eesmärgi ja tegevuse vahel. Organisatsioonis võib toimuda väga palju tegevusi: peetakse koosolekuid, koostatakse plaane, arendatakse inimesi, parandatakse protsesse ja luuakse uusi süsteeme. Ükski neist tegevustest ei ole aga iseenesest organisatsiooni tulemus. Nende väärtus sõltub sellest, kas ja kuidas need aitavad kaasa organisatsiooni eesmärgi saavutamisele.

Kui seos eesmärgi ja tegevuse vahel nõrgeneb, tekib oht, et organisatsioon hakkab optimeerima oma üksikuid tegevusi terviku arvelt. Osakond võib saavutada oma mõõdikud, töötaja täita oma ülesanded ja projekt jõuda tähtajaks lõpule, kuid organisatsioon tervikuna ei pruugi sellele vaatamata liikuda soovitud suunas. Kohalik edu ei tähenda automaatselt organisatsiooni edu.

Seetõttu on organisatsiooni eesmärk juhtimise lähtekoht. Eesmärk annab aluse prioriteetidele, otsustele, ressursside jaotamisele ja tulemuste hindamisele. Ilma selleta puudub ühine alus, mille suhtes hinnata, kas organisatsiooni tegevus viib teda tegelikult soovitud tulemuse poole.

Tees 2: Juhtimise eesmärk on tagada organisatsiooni liikumine eesmärgi poole ning luua selleks vajalikud tingimused.

Juhtimise vajadus tekib hetkest, mil organisatsiooni eesmärgi saavutamine sõltub mitme inimese, tegevuse ja ressursi koostoimest. Mida keerukamaks organisatsioon muutub, seda vähem saab eeldada, et erinevad tegevused moodustavad iseenesest eesmärgipärase terviku. Keegi peab tagama, et organisatsioon mitte ainult ei tegutseks, vaid liiguks soovitud suunas.

Sellest vaatenurgast ei ole juhtimise eesmärk inimeste juhtimine, otsuste tegemine, ressursside juhtimine ega probleemide lahendamine eraldi võetuna. Need on erinevad juhtimise valdkonnad ja tegevused, mille tähendus tuleneb organisatsiooni eesmärgist. Juhtimise tegelik eesmärk on tagada organisatsiooni liikumine selle eesmärgi poole. Juhtimise kvaliteeti tuleb seetõttu hinnata mitte tehtud juhtimistegevuste hulga, vaid selle järgi, kas nende tulemusena suureneb organisatsiooni võime soovitud tulemusi saavutada.

Juht ei saa organisatsiooni tulemust lihtsalt otsustada. Ta saab kujundada tingimusi, milles tulemus tekib. Ühe osa neist tingimustest moodustab inimeste juhtimine: inimeste motivatsioon, areng, usaldus, psühholoogiline turvalisus, selgus ja valmisolek vastutust võtta mõjutavad organisatsiooni võimet oma eesmärgi saavutada. Kuid samasse tervikusse kuuluvad ka ressursside olemasolu ja kasutamine, töökorraldus, rollid, otsustusõigus, informatsiooni liikumine, tegevuste koordineerimine ning muud organisatsiooni toimimiseks vajalikud tingimused. Ühte neist ei saa käsitleda kogu juhtimisena, sest organisatsiooni tulemus kujuneb nende koosmõjus.

Seetõttu sisaldab juhtimise eesmärk korraga kahte mõõdet: **suuna hoidmist ja tingimuste loomist**. Ainult suuna näitamisest ei piisa, kui organisatsioonil puudub võime selles suunas liikuda. Samuti ei piisa headest inimestest, piisavatest ressurssidest või hästi toimivatest protsessidest eraldi, kui need ei moodusta organisatsiooni eesmärgi toetavat tervikut.

Tees 3: Juht loob tingimused, mitte tulemusi.

Organisatsiooni tulemused sünnivad inimeste tegevuse, otsuste, protsesside ja ressursside koosmõjus. Juht võib seda koosmõju oluliselt mõjutada, kuid mida suurem on organisatsioon, seda vähem loob ta lõpptulemust vahetult ise. Juhi mõju avaldub eelkõige selles, millistes tingimustes teised inimesed tegutsevad.

Kui eesmärgid on ebaselged, rollid kattuvad, otsustusõigus ei vasta vastutusele või vajalik informatsioon ei liigu, hakkavad need tingimused piirama inimeste võimet tulemust saavutada. Sellises olukorras ei pruugi täiendav pingutus, motivatsioon ega professionaalsus probleemi lahendada. Inimene võib teha oma tööd väga hästi, kuid süsteem, milles ta tegutseb, ei võimalda tema panusel soovitud tulemuseks kujuneda.

Juhtimise seisukohalt tähendab see tähelepanu nihutamist üksikute probleemide lahendamiselt nende tekkimise tingimustele. Kui juht sekkub pidevalt üksikutesse otsustesse, vahendab

informatsiooni või lahendab meeskondade vahelisi vastuolusid, võib ta küll organisatsiooni lühiajaliselt toimimas hoida, kuid samal ajal varjata süsteemset probleemi. Juhi enda tegevusest saab kompensatsioon organisatsioonis puuduvale selgusele või toimimisloogikale.

Juhi töö tulemus ei peaks seetõttu olema organisatsiooni kasvav sõltuvus tema sekkumisest.

Vastupidi: hästi kujundatud tingimused suurendavad organisatsiooni võimet tegutseda iseseisvalt. Juhi väärtus väljendub selles, kui hästi suudab organisatsioon tema loodud raamistikus eesmärgi saavutada.

Tees 4: Selgus loob iseseisvuse.

Iseseisvust käsitletakse sageli töötaja isikuomadusena. Mõnda inimest peetakse algatusvõimeliseks ja iseseisvaks, teist aga juhust sõltuvaks. Individuaalsed erinevused on olemas, kuid inimese käitumist mõjutab vähemalt sama palju keskkond, milles ta peab otsuseid tegema.

Iseseisvaks tegutsemiseks ei piisa sellest, et juht annab inimesele vabaduse. Inimene peab mõistma organisatsiooni eesmärgi, oma rolli selle saavutamisel, prioriteete, vastutusala piire ning seda, milliseid otsuseid ta võib ise teha. Ilma selle selguseta tähendab suurem vabadus sageli lihtsalt suuremat määramatust, ebaselgust.

Kui ühine otsustamise alus puudub, hakkab inimene paratamatult kasutama talle kättesaadavat orientiiri. Selleks võivad olla tema enda professionaalsed eelistused, isiklikud eesmärgid, oma meeskonna huvid või hetkel kõige pakilisem probleem. Iga selline otsus võib olla eraldi vaadatuna mõistlik, kuid nende summa ei pruugi viia organisatsiooni eesmärgi poole. Nii võib tekkida olukord, kus inimesed töötavad aktiivselt ja professionaalselt, kuid organisatsioon tervikuna liigub teises suunas.

Selgus ei tähenda seetõttu üksikasjalikku kontrolli. Tegelikult võimaldab just selgus kontrollivajadust vähendada. Mida paremini mõistab inimene, mida tuleb saavutada ja millistes piirides võib ta tegutseda, seda vähem vajab ta juhilt tegevuspõhiseid juhiseid.

Iseseisvus ei teki juhtimise puudumisest, vaid piisavalt heast juhtimisest, mis loob iseseisvaks tegutsemiseks vajaliku raamistiku.

Tees 5: Vastutust ei saa delegeerida – vastutust saab võtta.

Juht võib delegeerida ülesandeid, anda volitusi ja määratleda otsustusõiguse, kuid vastutust ennast ei ole võimalik samal viisil ühelt inimeselt teisele üle anda. Vastutus tekib siis, kui

inimene võtab enda kanda konkreetse tulemuse saavutamise ning aktsepteerib oma rolli selle tulemuse kujunemisel. Seetõttu ei teki tegelik vastutus ametijuhendist ega juhi korraldusest.

Vastutuse võtmiseks peab inimesel kõigepealt olema selgus. Ta peab mõistma, millist tulemust temalt oodatakse, kuidas see on seotud organisatsiooni eesmärgiga ning milline on tema otsustusruum. Lisaks peab tal olema tegelik võimalus tulemust mõjutada. Kui inimene vastutab tulemuse eest, kuid kõik olulised otsused teeb keegi teine, on talle antud vastutus sisuliselt näiline.

Kuid ka selgusest ja otsustusõigusest ei piisa. Vastutuse võtmine sisaldab alati riski, sest otsustamisega kaasneb võimalus eksida. Seetõttu mõjutab vastutuse võtmist otseselt organisatsioonis valitsev usaldus. Kui töötaja teab, et kokkulepitud raamides tehtud põhjendatud otsust aktsepteeritakse ka siis, kui tulemus ei osutu soovituks, on tal võimalik otsustusõigust tegelikult kasutada. Kui aga eksimusele järgneb süüdlase otsimine, juhi tagantjärele sekkumine või otsustusõiguse äravõtmine, muutub ratsionaalseks käitumiseks riski vältimine ja otsuste suunamine kõrgemale.

Usaldus ei tähenda kontrolli puudumist ega vastutusest vabastamist. Vastupidi: usalduslik keskkond võimaldab vastutust võtta, sest inimesele on antud tegelik võimalus otsustada ja tegutseda. Kontroll saab sellisel juhul keskenduda kokkulepitud tulemusele ja otsustamise raamistikule, mitte iga üksiku tegevuse eelnevale kooskõlastamisele.

Vastutus kujuneb seega selguse, otsustusõiguse, mõjutamisvõimaluse ja usalduse koosmõjus. Kui üks neist puudub, võib organisatsioon küll deklareerida, et töötaja vastutab, kuid tal ei pruugi olla võimalik ega mõistlik seda vastutust tegelikult võtta.

Tees 6: Organisatsiooni võimekus sõltub tema osade vaheliste seoste kvaliteedist

Organisatsiooni võimekust hinnatakse sageli selle järgi, kui kompetentsed on tema inimesed, kui tugevad on meeskonnad või kui hästi toimivad üksikud protsessid. Need kõik mõjutavad tulemust, kuid organisatsiooni kui terviku võimekus ei ole tema üksikute osade võimekuste summa. Tulemus sõltub sellest, kuidas need osad omavahel seostuvad ja üksteise tegevust mõjutavad.

Mida suuremaks ja keerukamaks organisatsioon muutub, seda rohkem tekib vastastikuseid sõltuvusi. Ühe meeskonna töö muutub teise sisendiks, ühe juhi otsus mõjutab teise üksuse ressursse ning ühe valdkonna prioriteedi muutmise võib muuta mitme teise valdkonna

tegevusplaani. Sellises süsteemis ei ole enam piisav, et iga osa eraldi toimiks hästi. Oluline on, et nende tegevused moodustaksid eesmärgipärase terviku.

Seetõttu võib organisatsioonis tekkida olukord, kus kõik teevad oma tööd professionaalselt, kuid terviktulemus jääb saavutamata. Üksused võivad täita oma eesmärgid, juhid teha oma vastutusalas põhjendatud otsuseid ja töötajad olla pühendunud, kuid kui nende tegevuste vahelised sõltuvused on halvasti juhitud, tekivad viivitused, vastuolulised prioriteedid, dubleerimine ja ressursikonfliktid. Probleem ei paikne sellisel juhul ühe inimese või meeskonna tegevuses, vaid nendevahelistes seostes.

See muudab ka juhtimise fookust. Juhtimise ülesanne ei ole ainult muuta organisatsiooni üksikuid osi tugevamaks. Sama oluline on kujundada nendevahelised seosed selliseks, et ühe osa tegevus toetaks teisi ning lõpptulemus oleks kooskõlas organisatsiooni eesmärgiga. Mida rohkem sõltub tulemus erinevate üksuste koostööst, seda suuremaks muutub koordineerimise tähtsus.

Organisatsiooni tegelik võimekus kujuneb seega üksikute osade võimekuse ja nendevaheliste seoste kvaliteedi koosmõjus. Väga tugevad üksikud osad ei kompenseeri süsteemi, milles nende tegevused ei moodusta toimivat tervikut.

Tees 7: Juhtimine algab olukorra analüüsist

Iga juhtimisotsus põhineb mingil arusaamal organisatsiooni hetkeseisust. Enne eesmärkide täpsustamist, tegevuste planeerimist või muutuste algatamist kujuneb juhil teadlikult või alateadlikult ettekujutus sellest, mis organisatsioonis toimub. Kui see ettekujutus ei vasta tegelikule olukorrale, võivad ka professionaalselt tehtud otsused viia soovimatute tulemusteni.

Olukorra mõistmine ei tähenda võimalikult suure hulga informatsiooni kogumist.

Organisatsioonides on sageli rohkem infot, kui ükski juht suudab töödelda. Aruanded, mõõdikud, koosolekud ja infosüsteemid võivad anda detailse ülevaate toimuvast, kuid informatsiooni olemasolu ei tähenda veel olukorra mõistmist. Juhtimise seisukohalt muutub informatsioon väärtuslikuks siis, kui selle kaudu on võimalik mõista seoseid, põhjuseid ja muutusi.

Sama nähtus võib erinevates olukordades nõuda täiesti erinevat juhtimisreaktsiooni. Eesmärgi mittetäitmise põhjuseks võib olla inimese ebapiisav kompetents, ebaselge prioriteet, puuduv ressurss, teise üksuse viivitus või ebarealistlikult seatud eesmärk. Kui juht reageerib nähtavale

tagajärjele ilma selle põhjust mõistmata, võib lahendus probleemi asemel hoopis selle sümptomeid mõjutada.

Sellest tuleneb juhtimise jaoks oluline põhjus-tagajärg seos: otsuse kvaliteet sõltub selle aluseks oleva olukorrapildi kvaliteedist. Mida suurem on erinevus tegeliku olukorra ja juhi arusaama vahel, seda suurem on tõenäosus, et juhtimisotsus ei anna soovitud tulemust.

Juhtimine ei alga seetõttu otsustamisest, vaid olukorra mõistmisest. Juhi esimene ülesanne ei ole anda vastust, vaid saada aru, millisele küsimusele tuleb tegelikult vastata.

Tees 8: Otsus loob juhtimisele suuna, tegevus muudab selle tulemuseks

Organisatsioonis toimub pidevalt tegevusi, kuid tegevus iseenesest ei tähenda veel juhtimist. Juhtimise seisukohalt muutub tegevus tähenduslikuks siis, kui sellele eelneb teadlik valik selle kohta, mida soovitakse saavutada, milline tegevussuund valitakse ning millest jäetakse loobumata. Selle valiku väljenduseks on otsus.

Otsustamine tähendab alati valikut alternatiivide vahel. Organisatsiooni ressursid on piiratud ning kõike ei ole võimalik teha korraga. Kui organisatsioon nimetab mitu eesmärki võrdselt prioriteetseks, kuid ei otsusta, kuidas nende vahel ressursse jaotada, ei ole prioriteeti tegelikult loodud. Valik toimub siis madalamal tasandil ning sageli olukorra, surve või üksikisikute eelistuste põhjal.

Otsus üksi ei loo siiski tulemust. Otsus peab muutuma plaaniks, mille alusel määratakse, mida tuleb teha, kes seda teeb ja milliseid ressursse selleks vajatakse. Seejärel tuleb organiseerimise käigus tagada, et plaani elluviimiseks vajalikud inimesed, ressursid, protsessid, volitused ja muud eeldused oleksid tegevuse alustamise hetkeks tegelikult olemas. Alles seejärel saab juhiste andmise kaudu muuta plaani inimeste teadlikuks ja koordineeritud tegevuseks.

Organisatsioonides võib olla palju otsuseid, mida on formaalselt tehtud, kuid mille mõju igapäevasele tegevusele jääb väheseks. Sellisel juhul eksisteerib otsus dokumentides või koosolekuprotokollides, kuid ei ole muutnud organisatsiooni tegelikku toimimist. Otsuse väärtus juhtimises avaldub alles siis, kui sellest tulenevad konkreetset tegevused ning organisatsioon loob nende elluviimiseks vajalikud eeldused.

Samal ajal ei saa otsust hinnata ainult selle lõpptulemuse põhjal. Hästi põhjendatud otsus võib ebakindlas keskkonnas anda soovimatu tulemuse ning halb otsus võib juhuslikult õnnestuda. Juhtimise seisukohalt on oluline, kas otsus lähtus piisavalt täpsest olukorra analüüsist,

organisatsiooni eesmärgist ja teadlikust alternatiivide hindamisest ning kas selle mõju oli hiljem võimalik kontrollida.

Seetõttu moodustavad olukorra analüüs, planeerimine, organiseerimine, juhiste andmine ja kontroll ühe omavahel seotud juhtimisprotsessi. Olukorra analüüs loob otsuse ja planeerimise aluse, planeerimine määrab tegevussuuna ja vajalikud eeldused, organiseerimine loob nende eelduste tegeliku olemasolu, juhiste andmine muudab plaani inimeste tegevuseks ning kontroll näitab, kas valitud suund viib organisatsiooni eesmärgi poole.

Tees 9: Koordineerimise vajadus kasvab koos organisatsiooni sõltuvustega

Väikeses organisatsioonis saab suur osa koordineerimisest toimuda vahetu suhtluse kaudu. Inimesed näevad üksteise tegevust, jagavad informatsiooni ning suudavad vajaduse korral kiiresti kokkuleppeid muuta. Organisatsiooni kasvades muutub selline koordineerimine järjest keerulisemaks, sest suureneb inimeste, üksuste, otsuste ja ressursside omavaheliste sõltuvuste arv.

Kordineerimise vajadus ei tulene seetõttu eelkõige organisatsiooni suurusest, vaid sõltuvuste hulgast ja iseloomust. Ka suhteliselt väike organisatsioon võib vajada väga tugevat koordineerimist, kui ühe inimese tegevus sõltub paljude teiste otsustest. Samal ajal võivad suured, kuid suhteliselt iseseisvad üksused vajada omavahel vähem igapäevast koordineerimist.

Kui sõltuvusi ei juhita, hakkavad inimesed ja üksused neid lahendama omavaheliste kokkulepete kaudu. See võib töötada seni, kuni prioriteedid on stabiilsed ja osapoolte huvid langevad kokku. Probleem tekib hetkel, kui ressursse napib, prioriteedid muutuvad või ühe üksuse otsus mõjutab teise võimet oma eesmärgi saavutada. Siis ei piisa enam heast tahtest ega heast suhtlemisest, sest lahendada tuleb organisatsiooni tasandi valik.

Seetõttu ei ole koordineerimine lihtsalt koostööoskuse küsimus. Koordineerimine on juhtimisfunktsioon, mille ülesanne on siduda omavahel sõltuvad tegevused organisatsiooni ühise eesmärgiga. Mida suuremad on sõltuvused, seda selgemad peavad olema otsustamise põhimõtted, prioriteedid ja mehhanismid, mille kaudu vastuolusid lahendatakse.

Organisatsiooni kasvades ei saa seega eeldada, et koostöö paraneb üksnes parema suhtlemise kaudu. Sõltuvuste kasv suurendab koordineerimise vajadust ning juhtimise ülesanne on muuta see koordineerimine süsteemseks, mitte jätta seda üksikute inimeste tahte ja omavaheliste suhete kanda.

Tees 10: Juhtimine peab olema tegevusest vähemalt ühe sammu ees

Organisatsiooni igapäevane tegevus tekitab juhile pidevalt küsimusi, probleeme ja otsustusvajadusi. Kui suurem osa juhi tähelepanust kulub nende lahendamisele, võib tekkida mulje väga aktiivsest juhtimisest. Tegelikult võib selline olukord tähendada, et juhtimine toimub valdavalt reageerivalt: juht tegeleb probleemide tagajärgedega, mis mõjutavad organisatsiooni tegevust.

Juhi roll erineb täitja rollist just ajaperspektiivi poolest. Töötaja tähelepanu on põhjendatult suunatud eelkõige praeguse ülesande kvaliteetsele täitmisele. Juht peab samal ajal jälgima, millised muutused võivad mõjutada järgmisi tegevusi, millised sõltuvused võivad muutuda probleemiks ning milliseid tingimusi on vaja kujundada enne, kui nende puudumine hakkab tulemust takistama.

See ei tähenda, et juht peaks tulevikku täpselt ennustama. Organisatsioon tegutseb alati määramatuse tingimustes ning kõiki muutusi ei ole võimalik ette näha. Juhtimise ülesanne on pigem märgata võimalikke arenguid piisavalt vara, hinnata nende mõju ning valmistada organisatsiooni ette olukordadeks, mille tekkimine on mõistlikult prognoositav.

Siin muutub oluliseks ka muutuste juhtimine. Kui muutusega alustatakse alles siis, kui senine toimimisviis enam ei tööta, peab organisatsioon muutuma surve all. Kui juht suudab vajadust märgata varem, saab muutust kujundada järkjärgulise protsessina, kus eesmärged, rollid, ressursse ja inimeste valmisolekut kohandatakse enne kriitilise olukorra tekkimist.

Juhi ülesanne ei ole seetõttu ainult tagada tänase tegevuse toimimine. Ta peab hoidma organisatsiooni võimelisena toimima ka homme. Mida rohkem suudab juht tegutseda enne probleemi muutumist vältimatuks, seda vähem peab organisatsioon juhtima kriiside kaudu.

Tees 11: Juhtimine on pidev protsess, mitte üksikute tegevuste kogum

Juhtimist kirjeldatakse sageli tegevuste kaudu: eesmärkide seadmine, planeerimine, delegeerimine, koosolekute pidamine, töötajate arendamine, kontrollimine või tagasiside andmine. Kõik need tegevused võivad olla juhtimise osad, kuid üksikult ei moodusta need veel juhtimist. Juhtimise väärtus tekib nende omavahelisest seosest ja järjepidevusest.

Juhtimine toimub kindla loogikaga protsessina. Kõigepealt tuleb analüüsida olukorda, seejärel planeerida soovitud tulemuse saavutamiseks vajalik tegevus, organiseerida plaani elluviimiseks vajalikud eeldused, anda inimestele juhised ning kontrollida nii tegevuse vastavust plaanile kui ka seda, kas plaani aluseks olnud olukord on endiselt kehtiv.

Need etapid ei ole üksteisest sõltumatud. Planeerimine ilma piisava olukorra analüüsita võib lähtuda valedest eeldustest. Plaan ilma organiseerimiseta võib kirjeldada tegevust, mille elluviimiseks puuduvad vajalikud ressursid või volitused. Organiseeritud tegevus ilma selgete juhusteta ei pruugi muutuda inimeste koordineeritud tegutsemiseks. Kontrollita puudub juhil teadmine, kas organisatsioon liigub plaani järgi eesmärgi poole ning kas plaani aluseks olnud eeldused kehtivad jätkuvalt.

Juhtimisprotsess ei tähenda siiski seda, et pärast iga kontrolli tuleb automaatselt alustada uut tsüklit. Kui kontroll näitab, et olukord ei ole sisuliselt muutunud ning olemasolev plaan võimaldab jätkuvalt eesmärgi poole liikuda, jätkatakse senise plaani järgi. Kontroll jääb seejuures protsessi osaks ja annab jätkuvalt informatsiooni tegevuse, tulemuste ja võimalike muutuste kohta.

Kui kontroll näitab kõrvalekallet tegevuses, kuid plaan ise on endiselt kehtiv, tuleb selgitada kõrvalekalde põhjus ning vajaduse korral tegevust korrigeerida. Kui aga kontroll näitab, et plaani aluseks olnud olukord on muutunud selliselt, et senise plaani sobivus muutub küsitavaks, pöördatakse tagasi olukorra analüüsi. Alles analüüsi põhjal saab otsustada, kas olemasolevat plaani saab jätkata või tuleb alustada uut juhtimistsüklit.

Juhtimine on seetõttu pidev protsess mitte sellepärast, et sama tsükel automaatselt kordub, vaid sellepärast, et organisatsiooni tegevust ja olukorda tuleb järjepidevalt jälgida ning vajaduse korral juhtimisprotsessi kaudu kohandada. Juhtimise järjepidevus seisneb organisatsiooni võimes hoida oma tegevus eesmärgi ja tegeliku olukorraga pidevalt kooskõlas.

Tees 12: Kontroll on juhtimise tagasisidemehhanism, mitte usaldamatuse väljendus

Kontrolli vastandatakse juhtimises sageli usaldusele ja iseseisvusele. Kontrollimist võidakse käsitleda märgina sellest, et juht ei usalda töötajat, samal ajal kui suuremat autonoomiat seostatakse kontrolli vähendamisega. Selline vastandus tekib siis, kui kontrolli mõistetakse inimese tegevuse jälgimise, mitte juhtimisprotsessi loomuliku osana.

Juhtimise seisukohalt on kontrolli ülesanne anda informatsiooni selle kohta, kas organisatsiooni tegelik tegevus ja tulemused vastavad plaanile ning kas plaani koostamise aluseks olnud olukord on endiselt kehtiv. Ilma sellise tagasisideta puudub juhil teadmine, kas organisatsioon liigub soovitud suunas või üksnes jätkab varem kokkulepitud tegevusi.

Kontroll peab andma vastuse vähemalt kolmele küsimusele. Kas tegevus toimub plaanipäraselt? Kas saavutatavad tulemused vastavad oodatule? Kas plaani aluseks olnud olukord on püsinud piisavalt muutumatuna? Nende küsimuste vastused määravad, kuidas juhtimisprotsess edasi liigub.

Kui tegevus ja tulemus vastavad plaanile ning olukord ei ole sisuliselt muutunud, jätkatakse olemasoleva plaani järgi. Kui tegevuses esineb kõrvalekalle, kuid plaan on jätkuvalt sobiv, tuleb selgitada kõrvalekalde põhjus ja vajaduse korral tegevust korrigeerida. Kui aga kontroll näitab, et olukord on muutunud selliselt, et senise plaani sobivus on muutunud küsitavaks, ei anna kontroll ise veel vastust, milline peaks olema uus tegevussuund. Sellisel juhul tuleb pöörduda tagasi olukorra analüüsi.

Kontrolli vajadus ei kao kõrge usaldusega organisatsioonis. Vastupidi, mida rohkem otsustusõigust liigub organisatsioonis inimestele, seda olulisem on ühine arusaam sellest, milliseid tulemusi jälgitakse ja kuidas kõrvalekalletele reageeritakse. Usaldus võimaldab inimestel neile antud otsustusruumi kasutada ja vastutust võtta. Kontroll annab organisatsioonile informatsiooni selle kohta, millise tulemuse need otsused ja tegevused on loonud.

Probleem tekib siis, kui kontroll keskendub tulemuse ja olukorra asemel inimese tegevuse detailsele jälgimisele või seda kasutatakse süüdlaste otsimiseks. Selline kontroll suurendab sõltuvust juhust ning vähendab valmisolekut iseseisvalt otsustada. Kui kontroll seevastu annab informatsiooni õppimiseks, tegevuse korrigeerimiseks ja vajaduse korral uue olukorra analüüsimiseks, toetab see nii iseseisvust kui ka vastutuse võtmist.

Kontroll ei ole seetõttu usalduse vastand. Kontroll on juhtimise tagasisidemehhanism, mis võimaldab organisatsioonil teada, kas ta liigub plaani järgi eesmärgi poole ning kas plaan ise vastab jätkuvalt tegelikule olukorrale.

Tees 13: Muutus ei ole juhtimise erand, vaid selle loomulik osa

Organisatsioonid kipuvad käsitlema muutusi eraldiseisvate sündmustena. On tavapärane tegevus ning selle kõrval muutuste juhtimine, mida rakendatakse reorganiseerimise, uue süsteemi kasutuselevõtu, strateegiamuutuse või kriisi korral. Selline eristus on praktiliselt arusaadav, kuid organisatsiooni toimimise seisukohalt tinglik.

Organisatsiooni olukord ei püsi muutumatuna. Muutuvad kliendid, konkurendid, tehnoloogia, regulatsioonid, töötajad, ressursid ja organisatsiooni enda eesmärgid. Samuti muudab

organisatsioon oma olukorda ise iga tehtud otsuse ja tegevusega. Seetõttu ei ole olemas püsivat seisundit, mida juhtimine saaks lihtsalt säilitada. Ka senise toimimisviisi jätkamine on valik, mille sobivus sõltub keskkonna muutumisest.

Sellest tuleneb oluline juhtimise seaduspärasus: mida kauem püsib erinevus organisatsiooni senise toimimisviisi ja muutunud olukorra vahel, seda suuremaks muutub hilisema kohanemise vajadus. Väike, õigel ajal tehtud muudatus võib olla osa tavapärasest juhtimisest. Sama muudatus võib hiljem nõuda ulatuslikku ümberkorraldust, sest probleem on jõudnud mõjutada juba mitut organisatsiooni osa.

See seostub otseselt juhi vajadusega olla tegevusest vähemalt ühe sammu ees. Juhi ülesanne ei ole muutusi üksnes ellu viia pärast seda, kui nende vajadus on muutunud vältimatuks.

Juhtimise ülesanne on märgata olukorra muutumist piisavalt vara, hinnata selle võimalikku mõju ning kohendada organisatsiooni toimimise tingimusi enne, kui senine süsteem hakkab eesmärgi saavutamist takistama.

Muutuste juhtimine ei ole seetõttu juhtimise kõrvaltegevus. Muutustega kohanemine on juhtimisprotsessi loomulik osa.

Tees 14: Organisatsiooni juhtimisküpsus väljendub tema võimes toimida ilma pideva juhi sekkumiseta

Juhi nähtav aktiivsus ei ole tingimata märk hästi juhitud organisatsioonist. Kui informatsioon liigub peamiselt juhi kaudu, töötajad vajavad pidevalt otsustele kinnitust, üksuste vahelised vastuolud jõuavad alati kõrgemale juhtimistasandile ning probleemid lahenevad alles juhi sekkumisel, võib organisatsioon küll toimida, kuid selle toimimine sõltub tugevalt üksikutest juhtidest.

Selline sõltuvus piirab organisatsiooni võimekust. Juhi aeg ja tähelepanu on piiratud ressursid. Kui iga oluline otsus peab liikuma hierarhias ülespoole, muutub juht organisatsiooni kasvades paratamatult pudelikaelaks. Otsustamine aeglustub ning juhi tähelepanu liigub tuleviku kujundamiselt järjest enam igapäevaste küsimuste lahendamisele.

Juhtimisküpsus kasvab siis, kui organisatsioon suudab lahendada järjest rohkem küsimusi nende tekkimise tasandil. Selle eelduseks on eelnevates teesides kirjeldatud tingimuste olemasolu: selged eesmärgid ja rollid, piisav otsustusõigus, vastutuse võtmist toetav usaldus, toimivad koordineerimismehhanismid ning tagasiside, mis võimaldab tulemusi hinnata ja tegevust korrigeerida.

See ei tähenda juhi rolli vähenemist. Muutub selle sisu. Mida vähem peab juht kompenseerima organisatsiooni igapäevase toimimise puudujääke, seda rohkem saab ta keskenduda olukorra mõistmisele, tulevaste vajaduste märkamisele, sõltuvuste kujundamisele ning organisatsiooni järgmise arengutaseme ettevalmistamisele.

Seetõttu ei näita organisatsiooni juhtimisküpsust see, kui palju juht organisatsioonis teeb. Juhtimisküpsus väljendub organisatsiooni võimes teha eesmärgipäraseid otsuseid ja tegutseda koordineeritult ilma juhi pideva sekkumiseta.

Tees 15: Juhtimise kvaliteet avaldub organisatsiooni võimes saavutada eesmäärke ka muutuvates tingimustes

Juhtimise kvaliteeti on keeruline hinnata üksikute juhtimispraktikate kaudu. Regulaarsete koosolekute, üks-ühele vestluste, arenguprogrammide või hästi kirjeldatud protsesside olemasolu näitab, et organisatsioon kasutab teatud juhtimispraktikaid, kuid ei näita veel nende mõju. Praktika väärtus sõltub sellest, kas see suurendab organisatsiooni võimet oma eesmäärke saavutada.

Ka lühiajaline tulemus ei anna juhtimise kvaliteedist täielikku pilti. Organisatsioon võib saavutada häid tulemusi tänu soodsale turuolukorrale, erakordselt tugevatele inimestele või juhtide väga suurele isiklikule panusele. Selline tulemus võib olla reaalne, kuid selle taga olev toimimisviis ei pruugi olla jätkusuutlik. Juhtimise kvaliteet muutub nähtavaks eriti siis, kui olukord muutub ja senised lahendused enam automaatselt ei tööta.

Hästi juhitud organisatsioon suudab muutusi märgata, analüüsida nende tähendust, hinnata olemasoleva plaani sobivust ning vajaduse korral kohandada oma tegevust. Ta suudab planeerida, milliseid tegevusi ja ressursse eesmärgi saavutamiseks vajatakse, organiseerida vajalikud eeldused, anda inimestele piisavalt selged juhised ning kontrollida, kas tegevus ja tulemus vastavad kavandatule.

Ta ei sõltu ainult sellest, kas õigel hetkel leidub õige inimene, kes probleemi enda kanda võtab. Organisatsioonis on kujunenud juhtimisvõimekus, mis võimaldab erinevates olukordades teadlikult tegutseda ning vajaduse korral oma toimimisviisi muuta.

See seob kokku kõik eelnevad teesid. Eesmärk annab juhtimisele suuna. Juhtimine loob eesmärgi saavutamiseks vajalikud tingimused. Selgus loob iseseisvuse ning koos otsustusõiguse, mõjutamisvõimaluse ja usaldusega võimaldab vastutust võtta. Seoste juhtimine ühendab üksikud tegevused tervikuks ning koordineerimine võimaldab juhtida

nendevahelisi sõltuvusi. Juhi võime tegutseda tegevusest vähemalt ühe sammu ees aitab märgata muutusi enne, kui neist kujunevad vältimatud probleemid.

Olukorra analüüs, planeerimine, organiseerimine, juhiste andmine ja kontroll moodustavad juhtimisprotsessi, mille kaudu organisatsioon saab hoida oma tegevuse eesmärgi ja tegeliku olukorraga kooskõlas. Kontroll näitab, kas senise plaaniga saab jätkata või tuleb muutunud olukorda uuesti analüüsida ja vajaduse korral alustada uut juhtimistsükli.

Juhtimise lõplik mõõdupuu ei ole seetõttu juht ise ega kasutatavate juhtimispraktikate hulk. Juhtimise kvaliteet avaldub organisatsiooni võimes saavutada oma eesmärgi järjepidevalt ning säilitada ja kohandada seda võimet ka siis, kui inimesed, ressursid või tegevuskeskkond muutuvad.

OSA IV. JUHTIMISMUDEL

Juhtimiskäsitlusest juhtimisprotsessini

Eelnevates osades kirjeldatud juhtimiskäsitlus lähtub organisatsiooni eesmärgist. Juhtimise ülesanne on tagada organisatsiooni liikumine selle eesmärgi poole ning luua selleks vajalikud tingimused. Selle ülesande täitmiseks ei piisa üksikutest juhtimistegevustest. Juhtimine toimub kindla loogikaga protsessina, mille erinevad etapid on omavahel põhjuslikult seotud.

Käesolevas juhtimismudelil koosneb juhtimisprotsess viiest etapist:

1. Olukorra analüüs

2. Planeerimine

3. Organiseerimine

4. Juhiste andmine

5. Kontroll

Need etapid toimuvad selles järjekorras ning iga etapp loob eelduse järgmise etapi kvaliteetseks läbimiseks või siis annab aluse järgmisesse etappi liikumise otsusele. Planeerida ei ole võimalik ilma olukorda mõistmata. Organiseerida ei ole võimalik teadmata, mida soovitakse saavutada ja millise plaani alusel tegutsetakse. Juhiseid ei saa eesmärgipäraselt anda enne, kui tegevus, rollid, ressursid ja vastutus ei ole korraldatud. Kontrollida saab alles siis, kui on olemas eesmärk, plaan ja kokkulepitud tegevus, mille tegelikku tulemust nendega võrrelda.

Juhtimisprotsessi järjestus ei tähenda, et juht peab iga etappi iga kord formaalselt või ühesuguse põhjalikkusega läbima. Lihtsas ja tuttavas olukorras võib olukorra analüüs kesta

mõne hetke ning plaan olla juhile ja töötajale juba kiiresti selge. Keerulises või uues olukorras võib sama protsess nõuda põhjalikku analüüsi, mitme alternatiivi kaalumist ning detailset organiseerimist. Etappide ulatus võib muutuda, kuid nende loogiline järjestus säilib.

Juhtimistsükli kordumine

Juhtimisprotsess ei lõpe kontrolliga. Kontroll annab juhile informatsiooni selle kohta, kas tegevus toimub plaanipäraselt, kas saavutatakse soovitud tulemus ning kas olukord, mille alusel senine plaan koostati, on püsinud piisavalt muutumatuna.

Kui kontroll näitab, et olukord ei ole sisuliselt muutunud ning senine plaan võimaldab jätkuvalt eesmärgi poole liikuda, puudub vajadus uut juhtimistsüklit alustada. Organisatsioon jätkab tegevust olemasoleva plaani alusel. Kontroll jääb seejuures protsessi osaks ning annab jätkuvalt informatsiooni nii tulemuste kui ka olukorra võimalike muutuste kohta.

Kui kontroll aga näitab, et tegelik olukord on muutunud selliselt, et senise plaaniga ei ole enam võimalik või põhjendatud jätkata, ei tohiks juht hakata automaatselt üksikuid tegevusi korrigeerima. Muutunud olukord tähendab, et senise plaani aluseks olnud eeldused vajavad uuesti hindamist. Seetõttu pöördub juhtimisprotsess tagasi esimesse etappi – **olukorra analüüsi**.

Uue olukorra analüüsi tulemusena võib selguda, et muutus ei nõua plaani muutmist ning senist tegevust saab jätkata. Kui analüüs aga näitab, et olemasolev plaan ei vasta enam tegelikule olukorrale, algab uus juhtimistsükkel: olukorra analüüsi põhjal koostatakse või kohandatakse plaan, selle järgi organiseeritakse tegevus, antakse vajalikud juhised ning tulemusi ja olukorda kontrollitakse uuesti.

Seega ei ole juhtimismudel ring, mis pöörleb automaatselt sõltumata olukorrast. Selle kordumise käivitab kontrolli kaudu tuvastatud muutus, mis seab kahtluse alla senise plaani sobivuse.

Seda loogikat võib kirjeldada järgmiselt: Olukorra analüüs → Planeerimine → Organiseerimine → Juhiste andmine → Kontroll

Kontrolli järel on kaks võimalikku arengut: Olukord ei ole muutunud → jätkatakse olemasoleva plaani alusel → kontroll jätkub.

Olukord on muutunud → olukorra analüüs → hinnatakse senise plaani sobivust → vajaduse korral algab uus juhtimistsükkel.

1 Olukorra analüüs

Iga juhtimisprotsess algab olukorra analüüsist. Selle eesmärk on kujundada piisavalt täpne arusaam tegelikust olukorrast, mille põhjal saab otsustada, mida tuleb eesmärgi saavutamiseks teha. Olukorra analüüs loob seega lähtekoha kogu järgnevale juhtimisprotsessile.

Juht peab mõistma, kus organisatsioon või tema juhitud üksus praegu asub, milline on soovitud tulemus ning millised tegurid mõjutavad selleni jõudmist. Selleks tuleb vaadata nii olemasolevaid tulemusi, ressursse, inimeste võimekust ja tegevuste seoseid kui ka organisatsiooni sees ja väljaspool toimunud muutusi.

Olukorra analüüsi eesmärk ei ole koguda võimalikult palju informatsiooni. Informatsioonil on juhtimise seisukohalt väärtus ainult siis, kui see aitab olukorda mõista. Juht peab suutma eristada nähtavaid sümptomeid nende põhjustest ning hinnata, millised asjaolud mõjutavad tegelikult eesmärgi saavutamist.

Olukorra analüüsi kvaliteet seab piiri kogu järgneva juhtimisprotsessi kvaliteedile. Kui olukorda mõistetakse valesti, lähtutakse planeerimisel valedest eeldustest. Selle tulemusena võib organisatsioon professionaalselt organiseerida ja ellu viia tegevusi, mis ei lahenda tegelikku probleemi ega vii soovitud tulemuseni.

Seetõttu ei ole olukorra analüüs juhtimise ettevalmistav tegevus. See on juhtimisprotsessi esimene ja vältimatu etapp.

2 Planeerimine

Olukorra analüüs annab vastuse küsimusele, milline on tegelik olukord. Planeerimise ülesanne on selle põhjal määrata, kuidas jõuda soovitud tulemuseni.

Planeerimise käigus määratletakse eesmärk või täpsustatakse seda, valitakse tegevussuund, seatakse prioriteedid ning otsustatakse, milliseid tegevusi on eesmärgi saavutamiseks vaja. Planeerimine tähendab seetõttu alati valikute tegemist. Organisatsioonil on piiratud aeg, inimesed ja ressursid ning kõiki võimalikke tegevusi ei ole võimalik korraga ellu viia.

Plaan loob seose olemasoleva olukorra ja soovitud tulemuse vahel. See peab olema piisavalt konkreetne, et selle alusel oleks võimalik järgmises etapis tegevust organiseerida, kuid mitte tingimata nii detailne, et iga edasine tegevus oleks ette määratud. Plaani detailsus sõltub olukorrast, ülesandest, inimestest ja määramatusest.

Planeerimine ei lõpe pelgalt tegevuste loeteluga. Plaan peab andma vastuse vähemalt sellele, mida soovitakse saavutada, millise tegevusloogika kaudu selleni jõutakse ja millised prioriteedid juhivad edasisi valikuid.

Alles pärast seda saab juhtimisprotsess liikuda järgmisse etappi – organiseerimisse.

3 Organiseerimine

Planeerimise tulemusena peab olema selge, mida soovitakse saavutada, milliseid tegevusi selleks tehakse, kes neid tegevusi ellu viib ning milliseid ressursse selleks vajatakse. Samuti peab planeerimise käigus olema hinnatud, milliseid sõltuvusi ja piiranguid tuleb plaani elluviimisel arvestada.

Planeerimise lõppedes on seega olemas kavandatud tegevusloogika. See ei tähenda aga veel, et organisatsioon oleks valmis plaani ellu viima. Plaan võib näiteks eeldada inimest, keda organisatsioonis veel ei ole, tehnilist vahendit, mis tuleb hankida, teistsugust tööprotsessi või otsustusõigust, mida ülesande täitjal praegu ei ole.

Organiseerimise ülesanne on kõrvaldada erinevus plaani elluviimiseks vajalike tingimuste ja tegelikult olemasolevate tingimuste vahel.

Kui planeerimise käigus selgub, et eesmärgi saavutamiseks on vaja täiendavaid inimesi, tuleb organiseerimise etapis tagada nende olemasolu. See võib tähendada töötajate ümberpaigutamist, töökoormuse muutmist, kompetentsi arendamist või uute inimeste värbamist. Kui plaan eeldab täiendavaid materiaalseid või tehnilisi ressursse, tuleb need hankida või tagada nende kättesaadavus selleks hetkeks, mil tegevus algab.

Sama kehtib organisatsiooni toimimise korralduse kohta. Plaani elluviimine võib eeldada olemasolevate protsesside muutmist, uute töökorralduslike kokkulepete loomist, vastutusalade täpsustamist või erinevate üksuste vaheliste sõltuvuste ümberkorraldamist. Kui senine töökorraldus ei võimalda kavandatud tegevust ellu viia, tuleb seda muuta enne, kui inimestelt hakatakse uue plaani järgi tegutsemist ootama.

Eriti oluline on otsustusõiguse ja volituste ettevalmistamine. Kui inimesele kavandatud ülesanne eeldab otsuseid, mida tal olemasolevas organisatsioonilises raamistikus ei ole õigust teha, tuleb vajalikud volitused organiseerimise etapis muuta. Ei ole põhjendatud anda inimesele ülesannet ning alles töö käigus avastada, et iga selle täitmiseks vajalik otsus vajab kellegi teise kinnitust.

Organiseerimine puudutab seega nii inimesi, ressursse, protsesse, struktuure, informatsiooni kui ka volitusi. Milliseid neist tuleb konkreetses olukorras muuta, tuleneb planeerimisest. Juht ei pea organiseerimise käigus uuesti otsustama, milliseid ressursse plaan vajab. Tema ülesanne on tagada, et planeerimisel tuvastatud ressursid ja muud eeldused oleksid õigel ajal tegelikult olemas.

See loob olulise eristuse planeerimise ja organiseerimise vahel. Planeerimisel määratakse kindlaks vajalik olukord, organiseerimisel viiakse tegelik olukord sellega vastavusse. Kui plaan näeb ette viit inimest, vajalikku tehnoloogiat, kindlaid volitusi ja teatud tööprotsessi, siis organiseerimise tulemusena peavad need eeldused olema loodud või nende olemasolu õigeaks ajaks tagatud.

Organiseerimine on seetõttu ka ettevalmistav etapp enne juhiste andmist. Inimestele ei ole mõistlik anda juhiseid tegevuse alustamiseks olukorras, kus organisatsioon ise ei ole veel loonud tegevuseks vajalikke eeldusi. Vastasel juhul kandub organiseerimata töö järgmisse juhtimisetappi ning hakkab seal väljenduma viivituste, täiendavate kooskõlastuste, ressursipuuduse ja juhi pideva sekkumise vajadusena.

Organiseerimise tulemusena peab organisatsioon olema plaani elluviimiseks valmis. Vajalikud inimesed ja muud ressursid on olemas või nende õigeaegne olemasolu tagatud, vajalikud protsessimuudatused tehtud, sõltuvused korraldatud ning ülesannete täitmiseks vajalikud volitused loodud. Alles siis on olemas tegelikud eeldused, et juht saaks liikuda järgmisse etappi ja anda inimestele juhised plaani elluviimiseks.

Seetõttu võib organiseerimise põhiloogika sõnastada väga konkreetselt: Planeerimine määrab, mida plaani elluviimiseks vajatakse. Organiseerimine tagab, et see oleks tegevuse alustamise hetkeks tegelikult olemas.

4 Juhiste andmine

Kui olukord on analüüsitud, plaan koostatud ning selle elluviimiseks vajalikud tingimused organiseerimise käigus loodud, saab juhtimisprotsess liikuda juhiste andmise etappi. Selle etapi ülesanne on tagada, et inimesed mõistaksid, mida neilt oodatakse, millist tulemust tuleb saavutada ning millistes piirides saavad nad tegutseda ja otsustada.

Juhiste andmist ei tule mõista üksnes korralduse või käsu andmisena. Juhis võib sõltuvalt olukorrast olla konkreetne töökorraldus, ülesande delegeerimine, eesmärgi ja otsustusraami kokkuleppimine või tegevuse põhimõtete selgitamine. Juhise detailsus sõltub nii ülesandest,

olukorrast kui ka inimese valmisolekust seda iseseisvalt täita. Mõnel juhul piisab soovitud tulemuse ja piirangute kokkuleppimisest, teisel juhul tuleb tegevuskäik oluliselt täpsemalt läbi rääkida.

Juhiste andmise keskmeks on selgus. Inimene peab pärast juhise saamist mõistma vähemalt seda, mida temalt oodatakse, milline tulemus tuleb saavutada, millised on tema ülesande piirid, milline on tema otsustusõigus ning kuidas tema tegevus seostub teiste inimeste tegevuse ja organisatsiooni eesmärgiga. Juhise kvaliteeti ei määra seetõttu see, kui põhjalikult juht rääkis, vaid see, kui selge arusaam tekkis juhise saajal.

Siin muutub praktiliseks ka varasem tees, et selgus loob iseseisvuse. Hea juhise ei peaks suurendama töötaja sõltuvust juhist, vaid looma talle piisava raamistiku iseseisvaks tegutsemiseks. Kui töötaja peab pärast juhise saamist iga järgmist sammu juhiga kooskõlastama, tuleb küsida, kas ülesanne, otsustusruum ja soovitud tulemus olid tegelikult piisavalt selgelt määratletud.

Samas ei tähenda iseseisvus seda, et kõigile inimestele tuleb anda ühesuguse detailsusega juhiseid. Inimese teadmised, kogemus ja valmisolek konkreetse ülesande täitmiseks võivad olla erinevad. Kogenud töötajale võib piisata eesmärgi, piirangute ja tulemuse kokkuleppimisest. Uue või keeruka ülesande puhul võib sama inimene vajada oluliselt täpsemat juhendamist. Juhiste detailsus peab seetõttu lähtuma konkreetsest ülesandest ja inimese valmisolekust, mitte juhi harjumuspärasest juhtimisstiilist.

Juhiste andmine ei ole ka ühepoolne informatsiooni edastamine. Juht peab veenduma, et juhise saaja on sellest samamoodi aru saanud. Küsimused, täpsustused ja arutelu ei näita juhise ebaõnnestumist, vaid aitavad kujundada ühist arusaama enne tegevuse alustamist. Eriti oluline on see olukordades, kus mitme inimese või üksuse tegevused sõltuvad üksteisest. Sellisel juhul peab iga osapool mõistma mitte ainult oma ülesannet, vaid ka seda, millist sisendit teised temalt vajavad ja millest tema enda tegevus sõltub.

Juhiste andmisega seostub otseselt ka vastutuse võtmine. Juht annab ülesande ja määratleb tegutsemisraami, kuid töötaja peab olema valmis võtma vastutuse ülesande täitmise eest. Selle eelduseks on, et organiseerimise käigus on talle loodud tegelik võimalus tulemust mõjutada ning juhiste andmise käigus on tekkinud piisav selgus selle kohta, mida temalt oodatakse. Usalduslik keskkond võimaldab seda otsustusruumi ka tegelikult kasutada.

Juhiste andmise etapis toimub seega oluline üleminek. Seni on juhtimisprotsessi keskmeks olnud olukorra mõistmine, plaani koostamine ja organisatsiooni ettevalmistamine. Nüüd

liigub tegevus nende inimeste kätte, kes plaani ellu viivad. Juhi ülesanne ei ole hakata nende eest tööd tegema, vaid tagada, et neil oleks ühine arusaam eesmärgist, ülesandest ja tegutsemisraamist.

Juhiste andmise tulemusena peab inimene olema valmis tegutsema. Ta teab, mida temalt oodatakse, mõistab soovitud tulemust, teab oma otsustusruumi ja seoseid teiste tegevustega ning tal on olemas organiseerimise etapis loodud eeldused ülesande täitmiseks.

Seetõttu võib juhiste andmise põhiloogika sõnastada järgmiselt: Organiseerimine loob võimaluse tegutseda. Juhiste andmine loob selguse, mille alusel tegutseda.

Alles pärast seda algab ülesande tegelik täitmine ning juhtimisprotsessi järgmine etapp – kontroll – annab juhile informatsiooni selle kohta, kas tegevus ja tulemus vastavad plaanile ning kas olukord, millele plaan tugines, on püsinud muutumatuna.

5 Kontroll

Kontroll on juhtimisprotsessi viies etapp, mille ülesanne on anda juhile informatsiooni selle kohta, kas tegevus toimub vastavalt plaanile, kas saavutatakse soovitud tulemusi ning kas plaani koostamise aluseks olnud olukord on püsinud piisavalt muutumatuna. Ilma kontrollita puudub juhil teadmine, kas organisatsioon liigub eesmärgi poole või üksnes tegutseb vastavalt varem tehtud kokkulepetele.

Kontrolli eelduseks on eelnevate juhtimisetappide läbimine. Kontrollida saab ainult siis, kui on olemas eesmärk ja plaan, millega tegelikku olukorda võrrelda. Kui planeerimisel ei ole määratletud soovitud tulemust või selle saavutamise olulisi tingimusi, muutub ka kontroll ebamääraseks. Sellisel juhul võib juht küll jälgida tegevusi ja tulemusi, kuid tal puudub selge alus hindamiseks, kas toimuv vastab kavandatule.

Kontroll ei tähenda ainult lõpptulemuse hindamist. Kui juht saab kõrvalekaldest teada alles pärast ülesande või perioodi lõppu, võib olla liiga hilja tulemust mõjutada. Seetõttu peab kontroll toimuma sellise sageduse ja detailsusega, mis võimaldab olulisi kõrvalekaldeid märgata ajal, mil nendele on veel võimalik reageerida. Kontrolli ulatus ja sagedus sõltuvad ülesande iseloomust, riskidest, ajahorisondist ja inimese iseseisvusest.

Kontrolli käigus võrreldakse tegelikku olukorda planeerituga. Juht peab saama vastuse vähemalt kolmele küsimusele: kas tegevus toimub plaanipäraselt, kas saavutatavad tulemused vastavad oodatule ning kas plaani aluseks olnud olukord on muutunud? Need küsimused on omavahel seotud, kuid nende tähendus juhtimisprotsessile on erinev.

Kui tegevus erineb plaanist, kuid olukord ja plaan ise on endiselt kehtivad, ei ole tingimata põhjust kogu juhtimistsükli uuesti alustada. Kõrvalekalle võib tuleneda näiteks ülesande täitmisest, kokkuleppe eiramisest või juhise erinevast mõistmisest. Sellisel juhul tuleb esmalt selgitada kõrvalekalde põhjus ning taastada vajaduse korral tegevuse vastavus olemasolevale plaanile.

Teistsugune olukord tekib siis, kui kontroll näitab, et muutunud on plaani aluseks olnud tegelik olukord. Muutunud võivad olla näiteks kliendi vajadused, tähtajad, ressursid, regulatsioonid, tehnilised võimalused, inimeste olemasolu või teiste üksuste tegevused. Sellisel juhul ei saa automaatselt eeldada, et olemasolev plaan on endiselt sobiv.

Kontroll ei anna siin veel vastust, milline peaks olema uus plaan. Kontrolli ülesanne on muutus tuvastada. Selle tähenduse hindamiseks tuleb pöörduda tagasi juhtimisprotsessi esimesse etappi – olukorra analüüsi. Analüüsi käigus hinnatakse, kas muutus mõjutab eesmärki või senise plaani sobivust piisavalt, et midagi tuleb muuta.

Kui olukorra analüüs näitab, et muutus ei mõjuta senise plaani teostatavust, jätkatakse olemasoleva plaani alusel. Kui aga selgub, et senise plaaniga ei ole enam võimalik või põhjendatud eesmärgi poole liikuda, tuleb plaan muutunud olukorra alusel üle vaadata. See tähendab uue juhtimistsükli käivitumist: olukorra analüüsile järgneb planeerimine, seejärel organiseerimine, juhiste andmine ja kontroll.

Kontroll täidab seetõttu juhtimismudelis kaht omavahel seotud funktsiooni. Ühelt poolt hoiab see tegevuse kooskõlas olemasoleva plaaniga. Teiselt poolt toimib see mehhanismina, mille kaudu juht märkab, et plaani aluseks olnud olukord ei pruugi enam kehtida. Esimene võimaldab hoida organisatsiooni valitud kursil, teine takistab organisatsioonil järjekindlalt järgida plaani, mis on muutunud olukorras kaotanud oma otstarbekuse.

Kontroll ei ole seetõttu usaldamatuse väljendus ega töötaja tegevuse pidev jälgimine. Usaldus ja kontroll täidavad erinevaid funktsioone. Usaldus loob inimesele võimaluse talle antud otsustusruumi kasutada ja vastutust võtta. Kontroll annab juhile informatsiooni selle kohta, kas organisatsioon liigub kokkulepitud eesmärgi poole ning kas juhtimise aluseks olnud eeldused kehtivad jätkuvalt.

Kontrolli tulemus ei ole seega lihtsalt hinnang „õige“ või „vale“. Selle tulemus on informatsioon, mille põhjal saab juht teha ühe kolmest järeldusest:

1. Olukord ja tegevus vastavad plaanile – jätkatakse olemasoleva plaani järgi.

2. Tegevuses esineb kõrvalekalle, kuid plaan on jätkuvalt kehtiv – selgitatakse kõrvalekalde põhjus ja korrigeeritakse tegevust.
3. Olukord on muutunud ning senise plaani sobivus on muutunud küsitavaks – pöörduetakse tagasi olukorra analüüsi ning vajaduse korral alustatakse uut juhtimistsüklit.

Seetõttu võib kontrolli põhiloogika sõnastada järgmiselt: Kontroll näitab, kas organisatsioon liigub plaani järgi eesmärgi poole ja kas plaan ise vastab jätkuvalt tegelikule olukorrale.

Sellega saab ka kogu viieetapilise mudeli loogika väga selgelt kokku võtta: Olukorra analüüs → Planeerimine → Organiseerimine → Juhiste andmine → Kontroll

Seejuures ei ole mudel automaatselt pöörlev ring. Kontroll hoiab olemasoleva plaani töös seni, kuni olukord seda võimaldab, ning käivitab tagasipöördumise olukorra analüüsi siis, kui muutus seab senise plaani sobivuse kahtluse alla.