

Mis on juhtimine?

Juhtimise kohta leidub avalikus informumis hulganisti erinevaid definitsioone. Vastavalt valdkonnale võidakse juhtimise mõistet käsitleda väga erinevate nurkade alt. Käesoleva materjali raames vaatleme juhtimist peamiselt organisatsiooni kontekstis, kuid püüame juhtimise käsitlust ka pisut laiendada. Pakun välja mitu erinevat definitsiooni mõistmaks juhtimise erinevaid tahkusi.

I Juhtimist võib käsitleda kui teadlikku suunatud protsessi soovitud tagajärgede saavutamiseks teiste isikute kaudu.

Nii nagu jõul eksisteerib alati suund, ei saa ka juhtimist vaadelda ilma suunata. Juhtimine sisaldab endas alati dünaamikat keskkonna suhtes. Kriitiliseks eelduseks on juhi kui subjekti teadlikkus keskkonna, eesmärgi, võimaldajate ja protsessi suhtes. Eesmärk ehk soovitud tagajärg tulevikus võib seisneda tulemuses, seisundis, mõjus või muutuses, mida soovitakse saavutada. Juhtimise juures on oluline eristada subjekti (juht), protsessi (juhtimine) ja juhtimisobjekti (isikud, isikute grupid, organisatsioon ja selle üksikud komponendid, aeg, ressursid, vahendid, tehnilised seadmed, finantsid vmt). Isikutena saab antud definitsiooni raames vaadelda nii üksikindiviide kui juriidilisi isikuid. Samuti on oluline mõista, millist mõju soovitakse juhtimisobjekti puhul saavutada, milliste toimetehhanismidele see mõju tugineb ja mis on toimevahend.

Juhtimisobjektide käsitlemisel tuleb mõista, et inimest ei saa võrdsustada masinate või seadmetega, kuna tal eksisteerib vaba tahe. Seetõttu tuleb indiviidi kohelda subjektina, võimaldades talle vaba tahte rakendamist tööalastes tegevustes.

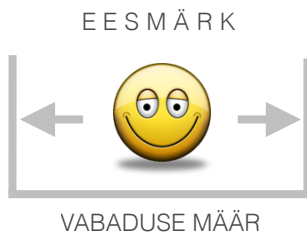
Indiviidid erinevad oma füüsiliselt ja psüühiliselt konstitutsioonilt, neil on erinev tunnetus, valmisolekud, võimed. Kui vaadelda võimekust rakendada oma isiksuslikke ressursse, subjektsust, näeme, et subjektsus-objektsus teljel jagunevad indiviidid kaheks, lihtsuse mõttes võiks neid nimetada subjektideks ja objektideks. Objektid ehk objektile omase passiivse käitumisega indiviidid on reeglina vähese algatusvõime ja entusiasmiga, isiklikku mugavustsooni klammerduvad, madala energiatasemega. Iseloomulikuks tunnuseks on ohvrimentaliteet, ennast ei nähta subjektina, ei usuta, et suudetaks oma olukorda muuta, peetakse ennast ebaõiglaselt kohelduks.



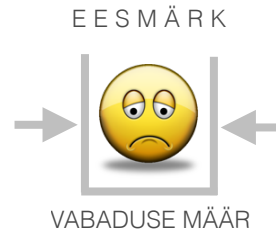
Subjektideks nimetatakse psühholoogias teadvustatud aktiivse kandjaid, kes oma isiklike ambitsioonide nimel on valmis panustama, võtma vastu otsuseid, vastutama, riskima. **Subjektidele** on lisaks loovusele omased **viis tunnust**:

- **Adekvaatus** enda ja keskkonna suhtes
- **Ambitsiooni** olemasolu
- **Aktiivsus** sh. proaktiivsuse rakendamine
- **Autonoomsus** ehk iseseisvus, toimetulekuvõime ilma kõrvalise abita
- **Arukus** ehk seoste nägemise ja rakendamise võime, paindlikkus arengute suhtes

Subjektide juhtimine eeldab neile suurema otsustusvabaduse ja vastutuse andmist. Liiga kitsad raamid mõjuvad neile demotiveerivalt. Objektidele liiga suure vabaduse andmine viib aga nende psüühika ülekoormusse ja nende saavutusvõimekus langeb drastiliselt. Objektsusele kalduvatele isikutele tuleb anda konkreetsemad juhiseid ja vähendada valikuvõimaluste arvu optimaalseni.



Joonis 1. Subjekti juhtimine eeldab suurema vabaduse andmist.



Joonis 2. Objekti juhtimiseks tuleks kohaldada kitsamaid raame.

II Juhtimist võib vaadelda ka kui tingimuste ja keskkonna loomist eesmärkide saavutamiseks.

Juhi vastutusel on, et kõik asjassepuutuvad isikud oleksid informeeritud oma tegevuse üldisest ja igaühe isiklikust tööalasest eesmärgist. Juhil ülesandeks on tagada kriitilised eeldused ühise eesmärgi saavutamiseks, läbi õigeaegsete ja asjakohaste juhtimisotsuste peab juht kindlustama sobiliku töökeskkonna ja optimaalsed töövahendid, kujundama toimiva edasi- ja tagasisidestamise süsteemi, tagama töötajate motivatsiooni ja eesmärkide saavutamist toetavad suhted kollektiivis. Juhil tegevuse tulemusena on töötajatele kättesaadavad töösoorituseks vajalikud materjalid ja vahendid. Üldistatult on juhi ülesandeks tagada informeeritus eesmärkidest ja nii ainelised kui mittemateriaalsed eeldused nende saavutamiseks.

III Juhtimist võib vaadelda kui probleemide tuvastamise ja ületamise kunsti.

Sõna “probleem” toob juhtidele tavaliselt külma higi laubale, sellega kaasneb enamasti hulk keerulisi suhteid, lahendamatu näivaid olukordi, kokkupõrkeid, emotsionaalseid purskeid jmt. Ent mõiste “probleem” tähendab eesti keeles lihtsalt lahendamist vajavat küsimust.

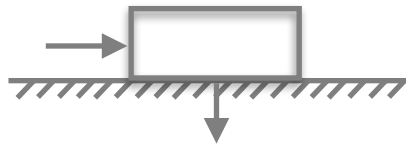
Valdav osa väikeste ja keskmiste ettevõtete-organisatsioonide juhte tegelevad igapäevaselt operatiivtasandi probleemide lahendamisega, nn tulekahjude kustutamisega, samal ajal kui jätkusuutliku tegutsemise eelduseks on võimekuste kujundamine tulevaste väljakutsetega toimetulekuks. Juhi ülesandeks on tagada igapäevaste probleemide lahendamine operatiivtasandi töötajate või vahejuhtide poolt ja keskenduda võimalike tulevikuprobleemide tuvastamisele. Olles kaardistanud organisatsiooni ees seisvad strateegilised või taktikalised väljakutsed, on juhi kohustuseks vajalike võimekuste loomine. Selleks tuleks juhil iga päev planeerida optimaalne ajaline ja energeetiline ressurss.

IV Juhtimine on juhi tahte realiseerimine läbi teiste isikute

Mida aeg edasi, seda enam sisaldavad juhtimisalased väljaanded soovitusi kaasata juhtimisotsuste tegemisse töötajaid. Kindlasti ei ole see vale, ent tasub arvesse võtta, et teatud psüühilise konstitutsiooniga töötajad ei ole suutelised kandma otsustega kaasnevat vastutust, pealegi ei vastuta kollektiivse otsuse põhjal mitte keegi.

Ühe ohuna tuleb arvestada psühholoogilise hulga fenomeni. Psühholoogiline hulk tekib olukorras, kus grupiliikmete seisund (kontseptuaalne, emotsionaalne, füsioloogiline, energeetiline) sünkroniseerub. Iseloomulikuks tunnuseks on grupiteadvuse teke ja autonoomsuse kadu. Psühholoogiline hulk vähendab drastiliselt grupi liikmete adekvaatsust keskkonna, olukorra ja iseenda suhtes, väheneb ratsionaalse mõtlemise võime. Nii suudab ka kõige kõrgema IQ-ga isikute grupp psühholoogilise hulga tingimustes rakendada intellektuaalset võimekust, mis on iseloomulik algklasside õpilastele. Niisuguse grupi otsuseid juhivad teadvuse asemel instinktid ja kirg.

Kaasav juhtimine on võimalik vaid siis, kui juhivate subjektuse määr ületab vajalikku kriitilist piiri. Ennast juhtivate subjektide kaasamise korral otsuste tegemisse on võimalik saavutada resonantsi efekti, mis võib kaasa tuua kvalitatiivse hüppe otsuste kvaliteedis.



Joonis 3. Tahke keha liigutamiseks vajaliku jõuimpulsi rakendamine.

Juhtimise käsitlemisel ei saa mööda minna impulsi mõistest. Selleks, et tahket keha panna alusel liikuma, peame talle avaldama jõudu, mis ületab maa külgetõmbejõudu ja hõõrdega. Samamoodi on juhtimises oluline tajuda, kui suurt impulssi on vaja rakendada indiviidile või grupile saavutamaks soovitud dünaamikat. Juhtimise puhul võib impulsi andmine esineda emotsionaalse mõjutusena, näiteks läbi väljakutsuva eesmärgi sõnastamise, käsu või korralduse andmise, eeskuju näitamise või ka läbi juhi seisundi.

Seega ei tohi juht unustada, et tema ülesandeks on selgelt väljendada oma tahet, andmaks töötajate panusele kindla suuna ja raamistiku ning rakendada optimaalset impulssi soovitud protsesside käivitamiseks.

V Juhtimine on reaalsuse programmeerimine.

Objektiivne reaalsus kujuneb otsustest ja tegudest, mida teeme meie ise ja meid ümbritsevad inimesed. See aga omakorda sõltub, millisena tajume ennast ja keskkonda meie ümber. Juhtimine on oma olemuselt juhivate psüühika kodeerimine, uue subjektiivse reaalsuse tekitamine nii enda kui teiste peades (uskumused, maailmapilt, olukorra tajutajad) ja selle tagajärjel käivituvate sündmuste ahela ka objektiivse reaalsuse ümberkujundamine.

Psüühika kodeerimine on võimalik kas otseselt (edasi- ja tagasisidestamine) või läbi kaudsete vahendite (väärtused, edukriteeriumid, kultuur, uskumused, moraalnormid, stiil, mood, erakondlikkus, käitumis- ja aukoodeksid, seadused, õigusaktid, normatiivid, relemendid jmt). Juht peab mõistma, et iga tema juhtimisotsus (või ka otsustamatus) käivitab sündmuste ja mõjude ahela, mis kujundab reaalsust ühel või teisel viisil. Teadvustamata mõjudega otsused kujundavad ettearvamatute tagajärgedega reaalsust.

Kui programmeerija on programmeerimisel teinud vea ja tema poolt loodud programm ei ole funktsionaalne, saab ta vaid iseendale otsa vaadata ja parandada ise tehtud vead. Kui juht kujundab oma otsustega reaalsuse, mis ei vasta tema ootustele, kipub enamik neist süüdistama oma alluvaid. Ent tuleb mõista, et reaalsus luuakse eelkõige juhtimisotsustest tulenevate sündmuste-tegevuste jada kaudu.

Juhtimist võib vaadelda ka suunatud kommunikatsiooni, tähelepanu suunamist, moonutuse loomist, teatud faktide võimendamist ja teiste vähendamist või varjamist, arusaamiste loomist, seisundi kujundamist, tagasisidestamist -

selleks et teiste isikute vaba tahte raamistamise kaudu jõuda soovitud tagajärgede saavutamiseni. Nii on üks kõige esmasematest juhtimisvahenditest terminoloogiline aparaat, mis kujundab viisi, kuidas inimesed teatud nähtusi tajuvad ja väljendavad. Keel on aluseks meie mõttealgoritmidele, mis määravad meie minapildi, maailmapildi ja reaktsioonid - kogu inimkäitumise aluse.