

## **Innovatiivse organisatsiooni juhtimine**

### **Kari Korpelainen**

Eriteadlane, Ph.D

Tampere Ülikool, kutsepedagoogika uurimis- ja koolituskeskus

Külalisdotsent

Tallinna Ülikool

kari.korpelainen@uta.fi

*Muutustega kohanemiseks peavad organisatsioonid, nii ettevõtted kui ka õppeasutused, püüdma pidevalt uueneda. See paneb proovile organisatsiooni juhtimise – innovatiivse organisatsiooni juhtimine on keerukas ülesanne. Käesolevas artiklis vaadeldakse innovatiivse organisatsiooni juhtimist teooria ja varasemate uurimuste valguses. Erilist tähelepanu pööratakse loovinimeste juhtimisele.*

Innovatiivsus on seotud kõrgetasemeliste oskustega. Ruohotie (1996) järgi on innovatiivsus õppimise, oskuste ühendamise ja nende juurdumise moodi *metaoskus*; metaoskused asuvad teiste oskuste taustal ja nende ülesanne on juhtida organisatsioonide teadmistaasi pidevat muutumist. Quinn, Anderson ja Finkelstein (1996) omakorda näevad kõige kõrgema taseme kutseoskuseks enesemotiveeritud loovust. Nad eristavad oskuste arenemises nelja tasandit: kognitiivne teadmine, arenenud oskused, süsteemide mõistmine ja enesemotiveeritud loovus. Kõrgeima taseme oskuse – enesemotiveeritud loovuse – abil suudavad inividid käia muutustega kaasas ja uuendavad oma kognitiivseid teadmisi, kõrgetasemelisi oskusi ja süsteemseid oskusi. Ilma enesemotiveeritud loovuseta muutuvad spetsialistid enesega rahulolevaks, kaotavad teadmiste eelise ega pruugi suuta muudatustega kohaneda. Just eriti innovatsiooniga seondub varasemate oskuste aegumise oht. Spetsialistide töö on siiski tihti suunatud viimistletud lõpptulemuse saamisele ja neilt oodatakse üksnes aeg-ajalt ka loovust. Quinn *et al.* arvates raskendab probleemi veel see, et organisatsioonid on loonud liiga homogeensed spetsialistide rühmad ja spetsialistid hindavad üleliia vaid üksteise arvamusi.

### **Innovatiivse organisatsiooni nõuded juhtimisele**

Eri tingimused ja eri organisatsioonid seavad loovusele ja innovatiivsusele erisuguseid eeldusi. Stabiilsetes tingimustes võib mehhanistlik organisatsioon toimida, sest rutiinse tegevuse juhtimine loob tegevusele baasi. Teabevahetus on siiski pikkade, ülevalt juhitud sidekettide tõttu aeglane, see vähendab paindlikkust, võõrandab madalama astme töötajaid, nõrgendab nende motivatsiooni ning suretab innovatsiooni ja loovuse (Flood 1999). Muutuvate oludega kohaneva innovatiivse organisatsiooni juhtkond peab Goodmani (1995) arvates hoolitsema selle eest, et bürokraatia ei piiraks loovuse kasvu. Ta kujutab loovust inimeste residuaaljõuna; mingil määral vabaneb loovust organisatsioonides igal ajal, kuid hierarhiline organisatsioon teeb kõik, et suruda residuaal võimalikult madalale tasemele.

Innovatiivne strateegia on seotud eristumispürgimustega ja Robbinsi (1998) kohaselt eeldab orgaanilist struktuuri. Francise ja Woodcocki (1990) järgi sobib orgaaniline struktuur eriti rasketeks loovateks ülesanneteks, mis on tavalised näiteks uurimis- ja arendustöös. Sellisel juhul vajatakse uusi lahendusi ja mõtlemine ei tohi olla konventsionaalne – tavalisest mõtlemisest ei piisa. Robbins (1998) tõdeb, et terminid „orgaaniline” ja „mehaaniline” on üsna üldised, ja viitab Mintzbergi (1979; 1983; 1989) loodud spetsiifilisele organisatsioonitüpoloogiale. Sellise tüpoloogia abil võib näha, kuidas kontingentsi tegurid mõjutavad mehhanistlikkust ja orgaanilisuse esinemist organisatsioonis. Mintzbergi (1979;

1983) tüpoloogias on viis organisatsiooni vormi, millest tema arvates ainuke sofistlikuks innovatiivsuseks suuteline struktuur on *adhokraatia*, mille kohta ta on hiljem (*ibid.* 1989) kasutanud nimetust „innovatiivne ettevõte”. Adhokraatiaid leidub kõikjal, kus tingimused on keerukad ja muutuvad (Mintzberg 1983; 1989). Innovatiivse organisatsiooni juhtimise eeldus on proaktiivsus – võime muutusi ette näha ja muudatuste korral tegevust suunata.

Adhokraatia on meeskonnaorganisatsioon, mis liidab eri oskustega spetsialiste meeskondadesse. Meeskonnad aitavad ettevõttel ümbritsevaga kohaneda, parandavad koordineeritust ja aitavad ressursse tõhusalt kasutada. Meeskondade tõttu jaguneb mõjuvõim ja kontroll organisatsioonis laiemalt ja need aitavad organisatsiooni alumisel ja keskmisel tasandil saavutada tulemusi, mida muidu ei suudetaks. Meeskonnad toovad kaasa ka terve konkurentsi siseressursside pärast (Mintzberg 1983; 1989). Meeskondade moodustamine ja neile ressursside andmine, nende vahelise konkurentsi juhtimine ja nende töö toetamine on väga oluline osa innovatiivse organisatsiooni juhtimisest.

Mintzbergi (1983) järgi on adhokraatiale omane asjatundlikkus, orgaaniline struktuur ja informaalne käitumine. Ülesanded on enamasti kompleksed ja nõuavad õppimist. Innovatiivse organisatsiooni juhid vajavad kõrgetasemelist pädevust, et suuta osaleda komplekses töös ja saada oma organisatsioonis hinnatuks – pelgalt juhtimisoskusest ei pruugi piisata. Teiste tüpoloogiamudelitega võrreldes hinnatakse adhokraatia puhul kõige vähem klassikalisi juhtimisprintsipe, eriti otsustamisõiguse koondamist. Et innovatiivsus tähendab kõrvalekallet tuntud radadelt, ei saa innovatiivne organisatsioon loota mitte mingile, isegi mitte oskuste standardiseerimisele. See viiks innovatsiooni standardiseerimiseni, mis on juba ideena võimatu (Mintzberg 1983; 1989). Praegused teadmised ja oskused on üksnes lähtekoht uute teadmiste ja oskuste loomiseks; spetsialistid peavad koondama oma jõu mingi projekti jaoks loodud teadusaladevahelistes ja mitut ülesannet täitvates meeskondades (Robbins 1998). Teabe liikumine ja otsustamine on paindlik ja ebastandardne. Juhtidelt eeldatakse usaldust personali liikmete suhtes ning julgust anda neile vabadust ja võimu. Juhtkond peab toetama uute teadmiste teket ja oskuste arendamist.

Adhokraatias on tihti korraka nii funktsionaalne kui ka turupõhine organisatsioon, nn matriitsstruktuur. Spetsialistid on tavaliselt paigutatud oma üksustesse, kuid nad töötavad turupõhiselt loodud väiksemates tiimides. Töö keerukuse tõttu on palju eri juhte. Otsustamisõigus on jagunenud juhtide ja spetsialistide vahel – vastavalt sellele, milliste otsustega tegemist on (Mintzberg 1983). Töö keerukus eeldab suhtlus- ja koostööoskusi nii spetsialistidelt kui ka juhtidelt. Kindlasti tekib konflikte (Morgan 1997; Mintzberg 1983). Inimeste koostöö sujumine on näiteks uute toodetega seotud projektides eluliselt tähtis ja seepärast on nende juhtimine suuresti konfliktide juhtimine (Rosenau & Moran 1993). Konfliktid ja agressiivsus on vajalikud adhokraatia elemendid ja neid ei püüta tingimata kõrvaldada, sest arvatakse, et see jälgastab loovust.

Innovatiivse organisatsiooniga seondub ebamäärasus ja segadus. Lisaks on Mintzbergi järgi adhokraatia tema esitatud organisatsioonivormidest kõige politiseeritum. Pidevast tööjõu voolavusest tulenev lojaalsuspuudus, oma ülesannetes selguse puudumine, juhtimissuhetest ja suhtlemisviisidest, alamastme juhtide vahetumistest tulenev isikliku arengu juhuslikkus ning konkurents ressursside, väärtustamise ja tasude üle tekitavad rohkesti inimlikke probleeme. Adhokraatia on tavaliselt tugevate inimeste organisatsioon: parimad ja kohanemisvõimelisemad saavad hakkama, nõrgemad aga jäävad kõrvale (Mintzberg 1983). Juhtkond peab üritama takistada sisekonkurentsi muutumist liiga karmiks ja kontrollima, et ei tekiks liigset stressi.

## Loovusstiilide tähendus

Inimeste suhtumine muudatustesse ja neis käitumine on erinev. Mõned taluvad ebamäärasust ja kaost. Nad soovivad asju muuta ja vajavad piisavalt vabadust, et olla loovad. Zohari (1997) järgi on sellised 5–10% organisatsiooni liikmetest. Teised 5% ei soovi üldse muutusi. Enamik (85–90%) võõrastab kiireid muutusi, kuid tuleb nendega kaasa, kui neid õnnestub selleks piisavalt motiveerida. Zohar näitab, et innovatiivse ettevõtte juhtimine toimub nende kahe rühma vahel („*leadership at the edge*”). Juht peab olema avatud, et mõista nende mõtteid, keda ajendavad omaenda ideed, ning teisalt kuulama ka nende vajadusi, kes soovivad olla juhitud – innovatiivse juhtimise saladus on nende kahe rühma kontributsiooni sidumises.

Lisaks on inimlikul loovusel stiilierinevusi. Kirtoni (1976; 1987; 1994) teooria järgi mõjutavad inimeste kognitiivsed stiilid nende eelistatud probleemilahendamise-, otsustamis- ja loovusstiile. Seega võib märgata erinevat loovust: kõik inimesed asuvad teatud punktis väärtustega mitteseotud skaalal, mille ühes otsas on adaptiivsem ja teises otsas innovatiivsem loovusstiil. Adaptiivselt loovad inimesed tegelevad vähese hulga ideedega, pööravad tähelepanu pisiasjadele ja töötavad teatud süsteemi raames. Innovatiivselt loovad isikud omakorda loovad palju ideid, on huvitunud rohkem tervikust kui pisiasjadest ning seavad valitsevaid mõtte- ja käitumisviise kahtluse alla. Kirtoni kohaselt ei saa ühemõtteliselt öelda, et kumbagi stiili esindav inimene oleks loovam kui teine.

Goodmani (1995) arvates toob Kirtoni skaala alusel loodud mõõtevahend esile huvitavat teavet inimeste kohta, kuid samas kõneleb see ka organisatsioonidest, kus nad töötavad. Puccio, Talbot ja Joniak (2000) rakendavad Kirtoni loovusstiile indiviidi ja keskkonna ühtesobivuse vaatlemiseks. Nende tulemused näitavad, et innovatiivne keskkond on loova tulemuse seisukohast soodne ja adaptiivne keskkond ebasoodne. Sellised tulemused toetavad osaliselt väidet, et parim keskkonna ja inimese kombinatsioon on selline, kus valitseb kooskõla isiku ja organisatsiooni loovusstiili vahel. Veel on Puccio *et al.* uuringu kohaselt loova tulemuse seisukohast innovatiivselt loovate inimeste ja adaptiivselt loova keskkonna kombinatsioon loova tulemuse seisukohast selgelt halvem kui adaptiivselt loovate isikute ja innovatiivselt loova keskkonna kombinatsioon. Juhitavate loovusstiil võib juhtkonna seisukohast olla kontingentsi tegur, mida peab arvestama ja millega peab püüdma oma tegevust kohandada.

George ja Zhou (2001) on püüdnud selgitada, millised personaalsuse jooned on iseloomulikud loovale käitumisele organisatsioonis. Nende käsitus ühendab üksikisiku ja keskkonna vastastikuse mõju ning personaalsuse viie teguri mudeli (*Big Five*). Selle mudeli sobivust on uuritud töökäitumise suhtes, kuid mitte loova käitumise uurimiseks ettevõtetes. Varasema uuringu kohaselt keskenduvad George *et al.* kahele isiksuse joonele: kogemustele avatusele (*openness to experience*) ja kohusetundele (*conscientiousness*), mille seotust teadlaste ja kunstnike loovusega on leitud. George *et al.* kohaselt ei aita kogemustele avatus kaasa loovusele, kui piirangud takistavad potentsiaali kasutamist. Kogemustele avatus edendab seevastu loovat töökäitumist, kui (impulsside suhtes võimendatult tundlikud) inimesed saavad positiivset tagasisidet ja kui üksikisikute ülesanded on heuristilised. Positiivne tagasiside loob pühendumust, kasvatab sisest motivatsiooni ja suurendab divergentset mõtlemist. Negatiivne tagasiside omakorda vähendab pühendumust, sisest motivatsiooni ja suunab loovaid pürgimusi mujale kui töösse. Juhtkond peab andma eelkõige positiivset tagasisidet ja vältima liigset negatiivset tagasisidet. Lisaks edendavad loovust heuristilised ülesanded.

Kohusetunne on varasemate uuringute kohaselt viiest tegurist kõige sagedamini hea töökäitumisega ühendatud. Samas on see George *et al.* kohaselt loovust takistav joon, sest

edendab konformismi. Nende arvates vähendab kohusetunne loovust vaid juhul, kui juhid kontrollivad tööd liiga põhjalikult ja töökaaslased ei toeta loovaid pürgimusi. Kohusetunne seega iseenesest loovust ei välista – ta teeb seda vaid olukorras, mis toidab konformismi ja kontrollivaid jooni kohusetundlikus isikus.

### **Sisene motivatsioon, loovus ja juhtimine**

Amabile (1988; 1998) näeb loovust kolme komponendi – 1) asjatundlikkuse (*expertise*), 2) loova mõtlemise võime ja 3) motivatsiooni – funktsioonina. Asjatundlikkus on teadmised, mis Amabile järgi koosnevad tehnilistest, protseduurilistest ja intellektuaalsetest teadmistest. Ta rõhutab ka teadmiste seotust teatud teadusalaga. Loova mõtlemise oskus omakorda määrab, kui paindlikult ja fantaasiarikkalt inimesed probleemidele lähenevad. Motivatsioon – eriti sisene motivatsioon – suunab loovust ja annab sellele energiat. Teooria kohaselt on inimesed löige loovamad siis, kui töötavad valdkonnas, mis moodustab kõigi kolme loovuse komponendi ühise ala (Amabile 1988; 1998; Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996). Loovuse parandamiseks peaks juhid ja üksikisikud üritama nii organisatsiooni kui ka indiviidi tasandil selle ala kindlaks teha. Eriti tähtis on see loovamate inimeste puhul. Juhid saavad ka mõjutada kõiki kolme loovuse tegurit: asjatundlikkust, loova mõtlemise oskust ja motivatsiooni. Amabile õhutab juhte pöörama neist kolmest tegurist tähelepanu ennekõike sisemisele motivatsioonile. Juhtkonna rakendatavad loovust edendavad abinõud on ülesannete keerukus, valikuvabadus, ressursid, töörühma iseloom, juhtide innustus ja organisatsiooni tugi (Amabile 1998).

Juhid saavad üksikisiku ja meeskonna innovatiivsust soodustada töö kujundamisega, näiteks planeerides töid, mis sisaldavad vähem rutiini, nõuavad rohkem omavahelist suhtlemist ja loovad suuremat sisemist motivatsiooni. Need tööd on põnevamad kui rutiinsed ja nende tegemiseks läheb vaja esmaklassilisemaid oskusi, paremat koostööd ja probleemide lahendamise võimet kui rutiinse töö puhul (Korpelainen 2005).

Lühemaks ajaks seatud ülesandepõhised eesmärgid on olulised. Need vajavad siiski toeks strateegilisi eesmärgi – alles nende abil saab luua sihipärasuse tunnet ja pühendumist organisatsiooni tegevusele. Amabile (1998) järgi parandavad selged strateegilised eesmärgid loovust. Ta julgustab juhte siiski andma töötajatele vahendite valimisel vabadust ja rõhutab ka seda, et juhid peaksid ka tagama projektidele piisavad ressursid. Aja surve ja töö tähtsus võivad mõnikord suurendada sisemist motivatsiooni ja proovilepaneku tunnet, kuid liiga napid tähtsajad võivad loovust vähendada ning tekitada usaldamatust ja liigset stressi. Loovus nõuab aega; seda peab olema nii ideede genereerimiseks, küpsemiseks kui ka viimistlemiseks. Aja surve võib panna inimesi tegema rohkem ja isegi tundma end loovamalt, kuid nad ei mõtle sellepärast veel ka tegelikult loovalt. Amabile, Hadley ja Kramer (2002) leidsid oma uuringus, et paljud Ameerika ettevõtete teadustöötajad tundsid end ülekoormatu, killustatu ja läbipõlenuna. Mida rohkem spetsialistid survet tundsid, seda vähem nad loovalt mõtlesid.

Ebakindlas keskkonnas satuvad meeskonnad ootamatutesse ja uutesse olukordadesse, milles hakkamasaamiseks nõutakse neilt varasemast rohkem probleemilahendusoskusi ja loova protsessi valitsemist. Amabile (1998) soovib valida meeskondadesse inimesi, kes üksteist toetavad, kuid kellel on eri vaatenurgad ja taust. See on oluline meeskonna loovuse puhul, sest eri oskused ja mõtteviisid koondavad ideid huvitaval ja looval moel. Paljude uurimuste kohaselt on olulisim töörühma tulemuslikkusega seotud tegur rühma eesmärkide seadmine (West *et al.* 1998). Et edendada meeskondade innovatiivsust, peab juhtkond panema nad ka eesmärkidele pühendumata.

Juhid võivad peale üksikisiku mõjutada märkimisväärselt ka rühma loovat tegevust, innustades seda välja töötama norme, mis toetavad loovust. Amabile *et al.* (1996) peavad loovuse innustamist loovust edendavaks teguriks ja tööruhma tuge loovuse tekke kriitilise tähtsusega eelduseks. Toe ja innustuse tähtsus võib sõltuda sellest, millise ülesandega on tegemist. Porter, Lawler ja Hackman (1991) väidavad, et tugevalt positiivsed, julgustavad väljaütlemised võivad teatud olukordades toimekust suurendada, näiteks tugevdades rühma liikmete pühendumist rühma eesmärkidele ja rõhutades iga liikme olulisust eesmärkide saavutamisel. Väga tugev innustus võib toimekust suurendades samamoodi kui hindamine või oht (või aja surve) tõhustada tegevust hästi valitsetavates töödes, kuid ei tee seda vältimatult innovatiivses tegevuses, kui ülesanded on uued ja tundmatud.

Ilma tagasisideta ja kindluse pakkumiseta hääbub loov käitumine. Head juhid kasutavad Amabile (1998) järgi loovuse innustamiseks harva väliseid tasusid, kuid seevastu tunnustavad loovate, ka ebaõnnestunud katsete eest. Karistavas keskkonnas olevad inimesed katsetavad varasemast vähem, mistõttu nende sisemine motivatsioon ja innovatiivsus vähenevad. Sisemist motivatsiooni võivad edendada ka väikesed keskkonna muutused ja selle suurenemine annab ka kiiresti tulemusi. Sisemise motivatsiooni suurenemine võib tänu kahesuunalisele mõjule viia innovatiivsuse tsüklilisele arenemisele; samamoodi võib sisemise motivatsiooni vähenemine või selle muutumine väliseks tsüklilise arengu seisata. Innustav juhtimine, tagasiside ja kindluse pakkumine on need võtmetegurid, mille abil saab juhtkond loovat käitumist toetada. Juhid võivad lisaks olla rollieeskujud, rõhutada järjekindlust probleemide lahendamisel ja julgustada organisatsioonis suhtlust. Selline käitumine mõjub Amabile (1998) kohaselt loovuse kõigile kolmele osisele positiivselt. Juhtkond peab rõhutama innovatiivsust organisatsiooni peamise väärtusena ja looma seda toetavad protsessid. Lisaks juhilt saadud toele parandab kogu organisatsioonilt saadud toetus innovatiivsust püsivalt.

### **Innovatiivne õhkkond ja juhtimine**

Organisatsioonide seisukohast on ühelt poolt küsimus see, kuidas saab üksikisikute õppimist tõhustada, ja teisalt see, kuidas oleks üksikisikute õppimisest kasu kogu organisatsioonile. Ka organisatsioonide paindlikkus paneb õppimise proovile. Ajutise adhokraatia puhul õppimise ja vaikesete teadmiste tähendus kasvab, sest organisatsiooni seisukohalt on oht, et pärast projekti ei jää midagi alles (Mintzberg 1989). Küsimus on aktuaalne, kui ettevõtte soovivad projektide, teenuste sisseostmise ja võrgustumise kaudu pidevalt varasemast suuremat paindlikkust.

Inimene tunnetab töökeskkonda õhkkonna kaudu. Õhkkond mõjutab töemotivatsiooni, tööga rahulolu ja töötulemusi. Hea õhkkond aitab inimesel rahuldada oma seotusvajadusi ja mõjutab seda, kui tasuvaks ta oma tööd peab. Õhkkond on seotud ka majanduslike tulemustega. Seda toetab Golemani (2000) uurimus, mille kohaselt õhkkond moodustab peaaegu kolmandiku ettevõtte majandustulemustest.

Õhkkond on seotud ka sellega, kas organisatsioonis esineb innovatiivset käitumist. Innovatiivsust edendav õhkkond peab põhinema üksikisiku arenguvajadustel, mis eeldavad inimese sisemist pühendumist ja seletavad tema pürgimusi loovaks tegevuseks. Ruohotie (2001) järgi võivad väline ja sisemine pühendumine esineda organisatsioonis paralleelselt. On siiski võimalik, et organisatsioon ja selle juhtkond rõhuvad välisele pühendumisele, kuigi peaks loovuse edendamiseks soodustama sisemist pühendumist.

Üksikisiku arenguvajaduste rahuldamine sõltub sellest, kas tal on võimalusi loovalt tegutseda ja loovust arendada. ERG-teooria ütleb, et kui üksikisik saab oma arenguvajadusi rahuldada,

soovib ta neid rohkem rahuldada (ERG-teooria hüpotees 7, Alderfer 1972). Sellises olukorras otsib ta ülesandeid, mida lahendades arenda, ja töökeskkond peaks pakkuma selleks võimalusi. Ruohotie kirjeldab sellist keskkonda arengule orienteeritud õhkkonna mõiste abil ning on loonud sellele operatsioonalsed vasted (Ruohotie 2000). Arengule orienteeritud õhkkond iseloomustab õppimisele ja innovatiivsusele avatud keskkonda, kuhu kuuluvad juhtide innustus, töö innustav olemus, töörühma töövõime ja tööst tulenev stress. Need jagunevad edasi osateguriteks. Juhtimine on õhkkonna oluline osa, kuid õhkkonda mõjutavad ka muud tegurid. Juhtkonda ei saa seega panna üksinda vastutama organisatsioonis valitseva õhkkonna eest, kuid õhkkonna ja eriti arenguvõimaluste mõjutamine on igal juhul üks juhtkonna põhiülesanne.

## **Transformatsiooniline juhtimine**

Arengule orienteeritud organisatsioon peab suutma luua uusi teadmisi, neid levitama ja kujundama oma käitumist, et peegeldada uusi teadmisi ja uusi ideid (Garvin 1993). Selline määratlus kirjeldab hästi innovatiivse organisatsiooni peamisi mõtteid: innovatiivses organisatsioonis luuakse uutest teadmistest ideid, mille kaudu püütakse luua innovatsiooni. Nonaka ja Takeuchi (1995) järgi elab teadmisi loov ettevõtte korraga ideaalidest ja ideedest, ja just see asjaolu annab tuge innovatsioonile, mille sisu on maailma teatud ettekujutuse või ideaali kohaselt muuta. Nonaka *et al.* arvates tähendab uute teadmiste loomine ettevõtte ja kõikide selle töötajate uuestiloomist pideva, isiku ja organisatsiooni tasandil toimuva uuendamise kaudu. Tegemist on pideva transformatsiooniga.

Kiiresti muutuv keskkonnas peab suutma luua uusi tegevusmudeleid, milleks läheb vaja transformatiivset, uuendavat õppimist. Loova ja innovatiivse töötajaskonna juhtimisel läheb vaja ka sellist pürgimust toetavat transformatsioonilist juhtimist. Bass ja Avolio (1994) kirjeldavad sellist juhtimist nelja teguri abil: idealiseeriv mõju, inspireeriv motivatsioon, intellektuaalne ergastus ja üksikisiku arvestamine. Bassi ja Avolio transformatsioonilise juhtimise teguritel on kokkupuutepunkte Amabile, Nonaka ja Ruohotie uurimuste ja arusaamadega: nad kõik nimetavad arengule orienteeritust, ideaalide ja katsetuste soosimist ja motivatsiooni juhtimise peamisteks lähtekohtadeks. Kuigi transformatsioonilised juhid võivad käituda eriomasel moel, pole Ruohotie (2004) arvates siiski kindel, kas muutused inimestes ja organisatsiooni protsessides tulenevad otseselt nende tegevusest. Ruohotie (2004) rõhutabki juhtimist kui sotsiaalset protsessi. Valitsev juhtimise käsitlus on Ruohotie kohaselt juhikeskne ning teadmisi juhtimise mõjude kohta alluvate motivatsioonilistele, afektiivsetele ja arengulistele protsessidele on vähe. Ruohotie (2004) viitab minakäsituste ja identiteedi mõiste keskele kohale sotsiaalsete protsesside mõistmisel.

Halli (1990) järgi on tööelu õppimine lühinägelik ja seondub liialt tööks vajaliku õppimisega, kuid liiga vähe individuaalse õppimisega. Ka on suur osa arendustegevusest suunatud vaid praegustele tegemistele; vähem pööratakse tähelepanu (tulevikuga) kohanemisele ja veel vähem üksikisikut puudutavatele asjadele, hoiakutele ja autorefleksioonile. Kõige vähem on pööratud tähelepanu (pikemas plaanis) identiteedi õppimisele. Hall peab individuaalset õppimist vältimatuks ka töö õppimise seisukohast. Innovatiivsuse seisukohast on organisatsiooni lühemaajaline suhtumine oma personali keerukas. Mida rohkem rõhutab organisatsioon Halli (1990) sõnul lühema perspektiivi vaatenurka ja keskendub vaid praegusele tegevusele, seda vähem võtavad inimesed innovatiivse käitumisega seotud riske. Nad ei taha ohustada õnnestumist oma praeguses töös. Ruohotie (2004) kohaselt apelleerib pelk tööülesannete õppimine ainult proksimaalsele motivatsioonile – siin on tegemist valitsevate minapiltide ja praeguste eesmärkidega. Motivatsioon on sellisel juhul väline – see sõltub ülesande eesmärgist ja selle täitmisel saadud tagasisidest. Tööülesande õppimine ei eelda

loovuses vajalikke kõrgema taseme mõtlemise süsteeme. Töömotivatsioon ja töökeskne juhtimisviis vähendavad Ruohotie (2004) kohaselt kaua kestes üksikisikute arengut, loovust ja sisemist motivatsiooni. Distaalne motivatsioon ühendab seevastu valitseva minapildi asemel potentsiaalse minapildi ja ülesande eesmärgid. Sel juhul saab motivatsioon põhineda iseenda arendamisel, vastastikuste suhete loomisel ja mingi spetsiifilise rühma staatuse parandamisel (kollektiivne identiteet). Ruohotie (2004) kohaselt on juhi ülesanne tekitada muutusi alluvate sisemistes mehhanismides ja protsessides. Seepärast peaks juht õppima integreerima üksikisiku motivatsiooni ja minapilti. Distaalsed ja arengulised motivatsioonisüsteemid toovad kaasa õppimise ja loovad oma osas innovatiivses tegevuses vajalikku dünaamikat.

### Osta või arendada ise loovaid võimeid

Kui organisatsioon otsustab suunata jõuvarusid uude tegevusse, tähendab see investeringuid uuringutesse ja arengusse. Innovatsioonist tulenevad nõuded inimeste pädevusele on suured ning spetsialistide pärast võisteldakse nii organisatsioonide vahel kui ka sees. Igas organisatsioonis tuleb välja töötada strateegia, mille abil saab tagada loovaid oskusi.

Strateegia lähtekoht võib olla kompleksuse mõiste. Csikszentmihalyi (1993; 1997) *flow*-teoorias areneb loovus korduvate voolumiskogemuste kaudu. Nende tulemusel muutub „mina” komplekssemaks: see ühtaegu diferentseerub teistest ja integreerub teistega. Kompleksus on igasuguse süsteemi tasandil üks evolutsiooni peamine põhimõte. Teoorias peaksid organisatsioonid, meeskonnad ja üksikisikud õnnestumiseks arenema komplekssemaks, sest kahe organismi konkurentsis on eelis komplekssemal energial (komplekssem füsioloogia või käitumise repertuaar) (Csikszentmihalyi 1993). Selle kohaselt saavad komplekssemad indiviidid ja meeskonnad keerukamad projektid ja neil on seepärast ka võimalus olla edukas ja paremini areneda.

Põhimõtteliselt võib loovate võimete tagamise strateegia põhineda „*make*-strateegial” (loovate võimete arendamine oma organisatsioonis), „*buy*-strateegial” (loovate võimete ostmine teistelt organisatsioonidelt) või nende kombinatsioonil (tabel 1). Lähtekoht on eesmärk luua kompleksust, nii piisavat diferentseerumist kui ka piisavat integratsiooni. Juhtimise probleemid võivad eri strateegiate puhul olla erinevad.

Tabel 1. Juhtkonna võimalused loovate võimete tagamiseks ja eri variantidega kaasnevad kriitilised hetked juhtimises

<b>Personalistrateegia (talendistrateegia)</b>	<b>Suund, mida valitud strateegia tugevdab</b>	<b>Juhtimise strateegiline küsimus</b>
<i>Make</i>	Integratsioon	Kuidas saavutada piisav diferentseerumine?
<i>Buy</i>	Diferentseerumine	Kuidas saavutada piisav integratsioon?
<i>Make and buy</i>	Integratsioon, diferentseerumine	Kuidas saavutada diferentseerumine ja integratsioon?

Pikaajaline töötamine organisatsioonis suurendab integratsiooni. Võimete arendamine kindlustab integratsiooni juba seepärast, et arendamine toimub samas keskkonnas ning samade väärtuste ja normide raames. Juhtimise keskne küsimus on selle strateegia järgimisel piisava

diferentseerumise tekitamine. Võimete ostmine tugevdab diferentseerumist ainuüksi seepärast, et ostetud töötajad tulevad teistsugusest keskkonnast. Sellisel juhul on juhtkonna peamine probleem piisava integratsiooni saavutamine. Töö võib olla innovatiivses organisatsioonis keerukas selle projektilaadsuse, inimeste vahetuvuse ja nende tugevate minakäsituste tõttu. Segastrateegia puhul on juhtkonna tähelepanu all ühtviisi mõlemad tegurid – nii integratsioon kui ka diferentseerumine.

Praktikas kasutavad paljud organisatsioonid segastrateegiat. Üksikisikud ja meeskonnad diferentseeruvad ainulaadsete põnevate kogemuste kaudu ja integreeruvad organisatsiooni sotsiaalsuse kaudu. Integreerumine ilma proovilepanekuta toimub ühepoolset (nn kasvuvajaduste frustratsioon) – palju aastaid kestva samalaadse töö tulemus on liigne sotsiaalsus, nn passiivne kohanemine. Halli (1990) kohaselt projektilaadses töös rutiini langemist ei teki, sest siin on innovatsioon juba igapäevatöösse sisse kirjutatud. Csikszentmihalyi (1997) toob esile loovuse paradoksi: loov inimene peab ühest küljest sotsialiseeruma selle ameti ja kollektiiviga, milles ta tegutseb, ning õppima ära selle reeglid ja ootused. Teisest küljest, kui ta sotsialiseerub üleliia, pole tal motivatsiooni rikkuda selle piire ja ta pole huvitatud sellest väljaspool olevatest teadmistest. Seepärast on loov isik tihti marginaalne, ta on ühe jalaga kollektiivi sees ja teise jalaga sellest väljas. Loova organisatsiooni juhtkond peab püüdma pühendumuse tekitamiseks saavutada sotsialiseerumist, kuid sellega ei saa üle pingutada, sest see võib olla loovusele ohtlik.

### **Muutlik juhtimine**

Innovatiivsus on organisatsioonile tugev diferentseeriv tegur. See paistab olevat seda ka juhtidele. Cox ja Cooper (1988) on uurinud edukaid tegevjuhte, kasutades abivahendina muu hulgas Kirtoni KAI-skaalat ja A/B-tüüpi isiksuse skaalat. 165 juhi analüüsi põhjal esitavad nad 16 eduka juhi (*high flyers*) omadust. Need on otsustavus, ebaõnnestumistest õppimine, võimaluste kasutamine, orienteeritus tegutsemisele, sisene atributsioon, hästi integreeritud väärtussüsteem, tõhus riskijuhtimine, selged eesmärgid, pühendumine tööle, sisemine motivatsioon, hea eluvalitsemine, pragmaatiline lähenemisviis, analüütilised oskused ja probleemide lahendamise oskus, hea inimestetundmine, esmaklassiline innovatiivsus ja A-tüüpi isiksus. Väga edukad juhid on seega Coxi ja Cooperi uuringu kohaselt lisaks muudele omadustele ka väga innovatiivsed. See tuleb kasuks innovatiivse organisatsiooni juhtimisel, kuid selles peitub ka oht: juhtkond peab vältima liigset domineerimist ja mõistma spetsialistide ja meeskondade loovat jõudu.

Juhtimine on kontekstisidus. See on seotud keskkonna muutumise ja eri organisatsioonimudelitega. Juhtimise suur proovikivi tekib nn paindlike organisatsioonide kaudu: organisatsioonide eri osades ja erisuguste lepingutega töötavaid inimesi motiveerivad eri asjad. Karjäär koosneb üha sagedamini eri keskkondades hangitud kogemustest ja nende kaudu saadud oskustest – Hall (1990; vt ka Ruohotie 2000) nimetab nii tekkivat karjääri muutlikuks (*protean careers*). Proteus on Kreeka mütoloogias merejumal, kes suudab soovi korral muuta oma kuju. Seda võib üle kanda ka juhtimisele. Innovatiivse organisatsiooni juhil on kogemusi muutuvates oludes, ta õpib pidevalt uut, on paindlik ja oskab rakendada õpitut ning suudab arendada uusi käitumisviise uutes, ka üllatavates olukordades. Siinkohal võiks isegi kasutada väljendit „muutlik juhtimine” (*protean leadership*). Parimal juhul õnnestub organisatsioonis luua õhkkond ja kultuur, mis paneb inimesed pidevalt midagi uut looma. Nende vabadusetunne ja loovus on tulemuste saavutamiseks olulisel kohal. Head tulemused suurendavad nende eneseusaldust ja usku eduvõimalustesse. Juhtimisega saab innovatiivse õhkkonna tekkele kaasa aidata.

## **Allikad**

Alderfer, C. P. 1972. Existence, Relatedness, and Growth. Human needs in organizational settings. New York: The Free Press.

Amabile, T. M. 1988. A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior* 10, 123–167.

Amabile, T. M. 1998. How to Kill Creativity. *Harvard Business Review* 76 (5), 76–87.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal* 39, 1154–1184.

Amabile, T. M., Hadley, C. N. & Kramer, S. J. 2002. Creativity under the Gun. *Harvard Business Review* 80 (8), 52–61.

Bass, B. & Avolio, B. 1994. Improving Organizational Effectiveness through Transformational leadership. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Cox, C. & Cooper, L. 1988. High Flyers: An Anatomy of Managerial Success. Oxford: Blackwell.

Csikszentmihalyi, M. 1993. The Evolving Self: A Psychology of For the Third Millennium. New York: HarperCollins Publishers.

Csikszentmihalyi, M. 1997. Creativity and the Psychology of Discovery and Invention. New York: HarperCollins Publishers.

Flood, R. L. 1999. Rethinking The Fifth Discipline: Learning within the unknowable. London: Routledge.

Francis, D. & Woodcock, M. 1990. Unblocking Organizational Values. USA: Scott, Foresman and Company.

Garvin, D. 1993. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review* 71 (4), 78–91.

George, J. M. & Zhou, J. 2001. When Openness to Experience and Conscientiousness Are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach. *Journal of Applied Psychology* 86 (3), 513–524.

Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. *Harvard Business Review* 78 (2), 78–90.

- Goodman, M. 1995. *Creative management*. Great Britain: Prentice-Hall International.
- Hall, D. T. 1990. Career Development Theory in Organizations. In D. Brown, L. Brooks & Associates (Eds.) *Career Choice and Development*. San Francisco, USA: Jossey-Bass, 422–454.
- Kirton, M. J. 1976. Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology* 61, 622–629.
- Kirton M. J. 1987. *Kirton Adaption-Innovation Inventory Manual* (second edition). Hatfield, UK: Occupational Foundation for Educational Research.
- Kirton, M. J. 1994. A theory of cognitive style. In M. J. Kirton (Ed.) *Adaptors and innovators: Styles of creativity and problem solving* (rev. ed.). London: Routledge, 1–33.
- Korpelainen, K. 2005. Kasvun pelivara. Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintäyrityksissä. Tampereen yliopisto. Acta Universitas Tamperensis 1092.
- Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. 1983. *Designing Effective Organisations*. New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. 1989. *Designing Effective Organisations*. New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- Nonaka, I. & Takeuchi, K. 1995. *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. & Hackman, J. R. 1991. Ways Groups Influence Work Effectiveness. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.) *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Puccio, G. J., Talbot, R. J. & Joniak, A. J. 2000. Examining Creative Performance in the Workplace through a Person-Environment Fit Model. *Journal of Creative Behavior* 34 (4), 227–247.
- Quinn, J. B., Anderson, P. & Finkelstein, S. 1996. How can an organization's capabilities exceed the sum of its parts? *Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best*. *Harvard Business Review* 74 (2), 71–80.

Robbins, S. P. 1998. *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, and Applications*. Eight edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Rosenau, M. D. & Moran, J. J. 1993. *Managing the Development of New Products. Achieving Speed and Quality Simultaneously Through Multifunctional Teamwork*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Ruohotie, P. 1985. *Kannustava työyhteisö: Tutkimustulosten avaama näkökulma esimiesten johtamistaidon kehittämiseen*. Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitoksen julkaisuja 12. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos.

Ruohotie, P. 1990. *Kannustava johtaminen*. Ammattikasvatussarja 2. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos.

Ruohotie, P. 1996. *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. 2000. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Porvoo: WSOY.

Ruohotie, P. 2001. *Empowerment – muutoksen ja kasvun edellytys*. *Ammattikasvatuksen Aikakauskirja 1*, 4–9.

Ruohotie, P. 2004. *Minäkäsityksen ja -identiteetin muuttaminen johtamisen tavoitteena*. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1*. 4–15.

Wageman, R. 1995. *Interdependence and group effectiveness*. *Administrative Science Quarterly* 40, 145–180.

West, M. A. & Anderson, N. R. 1996. *Innovation in top management teams*. *Journal of Applied Psychology* 81 (6), 680–693.

West, M. A., Borrill, C. S. & Unsworth, K. L. 1998. *Team Effectiveness in Organisations*. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 13. Great Britain: John Wiley & Sons, 1–48.

Zohar, D. 1997. *Rewiring the Corporate Brain*. San Francisco, USA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.