



# Juhtimise koolkonnad

*Allikas: K.Tõnisson, Haldusjuhtimise Instituut*

# Teadusliku juhtimise koolkond

- Frederik Taylor, 1840 - 1940
- Taylor pani **praktilisele juhtimisele teoreetilise** aluse.
- Eesmärgiks oli anda praktilisi soovitusi, kuidas organisatsiooni võimalikult efektiivselt juhtida.
- Teooria läbiv idee - **organisatsiooni edukuse määravad ära organisatsiooni töötajad.**
- Peamise tähelepanu pööras teadusliku juhtimise koolkond personalivalikule, töötajate ja juhtide koolitusele, alluvate ja ülemuste omavahelistele suhetele ning tööjaotusele.
- Ebaõnnestus algel kujul: paljusid tööprotsesse (eriti mõttetööd) küllaltki raske ja sageli võimatu hinnata. Koolkond ei võtnud arvesse töötajate aktiveerumist, A/Ü-sid ja seeläbi **püsiva iseloomuga ideaalse töökoha mudeli alusel organisatsioonide meeskondade juhtimine ebaõnnestus.**

# Klassikaline koolkond

- Max Weber (moodsa sotsioloogia rajaja esimene teoreetik, kes lähenes kogu organisatsioonile süstemaatiliselt) ja Henry Fayol. (1900 +)
- Peamine eesmärk oli luua ideaalselt töötava organisatsiooni mudel ehk **ratsionaalse organisatsiooni** mudel. Erinevalt teadusliku juhtimise teooriast ei keskendunud **efektiivse bürokraatia teooria** mitte niivõrd üksikutele töökohtadele, kuivõrd just **organisatsiooni kui terviku funktsioneerimisele**. Teoreetikud pidasid eriti oluliseks töötajate **kompetentsust, kirjalikku dokumentatsiooni ja kontrolli**. Impersonaalse süsteem.
- Juhile väga oluline võim ja vastutus. Ent eduks on vaja: 1) kiirem töö tegemine, 2) usaldusväarsuse tõus, 3) isiklike suhete elimineerimine.
- Miinus - ainsaks mõõdupuuks kõigi töötajate puhul oli nende **kompetentsus**, mistõttu **jäeti välja kõik teised isikuomadused**. Mudeli rakendamisega kaasnes reaalsuses töötajate vastutuse vähenemine ning organisatsiooni vähene hoolivus töötajate huvidest.
- Weberi arvates võisid tehnoloogia ja kaasaegsed organisatsioonid muutuda inimesele uut tüüpi vanglaks, teraspuuriks, kus pole seda maagiat, mis aitas inimestel säilida minevikus.

# Humanistide koolkond

- Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederik Herzberg. 1940-1970. Viimased, mis püüdis leida mingit ideaalse organisatsiooni mudelit, võtsid aluseks inimese.
- Teine maailmasõda tõi muudatused. Pandi alus ka uutele väärtushinnangutele ning peale maailmasõda hakati üha **rohkem väärtustama inimest**. Organisatsiooniteoreetikud leidsid, et seni on protseduuridele organisatsioonis liialt palju ning inimesele ja tema kohale liialt vähe tähelepanu pööratud.
- Nemad püüdsid organisatsiooni tööd parandada sisemise potentsiaali tõstmise kaudu. Propageeris **vastutuse delegeerimist võimalikult madalale**.
- **Sotsiaalpsühholoogid** -Keskenduti pehme poole uurimisele

# Avatud süsteemide koolkond

- Robert Katz ja Daniel Kahnemann, 1960 - siiani. Rõhutab väliskeskkonna tähtsust, **paindlikkus ning pidev muutumine**, tähelepanu pööratakse mitteformaalsele organisatsioonile, soositakse töötajate osavõttu juhtimisest.
- Tähelepanu on pööratud tervele organisatsioonile – struktuurile ja inimestele, sise- ja väliskeskkonnale ning nende **omavahelistele suhetele**.
- Teooria kohaselt on organisatsioon alati suurem kui tema osade summa.
- Organisatsioon kui avatud süsteem on väga paindlik ning seetõttu peaks igal organisatsioonil olema välja töötatud **mitu viisi seatud eesmärkide saavutamiseks**. (*plaan b*)

# Juhuslikkuse teooria 2000+

- Juhuslikkuse teooriat võib vaadelda kui **avatud süsteemide koolkonna edasiarendatud varianti**. Iga organisatsiooni puhul võib eksisteerida mitu erinevat alternatiivi nii parima struktuuri kui ka juhtimisstiili osas. Pole olemas ühtegi kindlat ja kõige optimaalsemat lahendust töö efektiivseks korraldamiseks.
- Reaalses elus pole olemas ühtegi sellist situatsiooni, mis läheks sajabrotsendiliselt kokku erinevates teooriates käsitletud situatsioonidega.
- “edu” on sõltuvuses ülesannete iseloomust, mis omakorda sõltuvad sise- ja väliskeskkonnast ning mõjutajatest.
- **Lühidalt kokku võttes – kõik sõltub konkreetsest situatsioonist, kõik tugineb juhuslikkusele.**
- JUHUSLIKKUS SEAB FOOKUSESSE KOGEMUSE JÕU!

# Täheenduse annavad juhüid

*Katse: 15-20% inimesi muutub peale x-olukordasid tugevamaks.*

*Samas: täiskasvanud inimesed ei muutu, kui neil pole piisavalt ebamugav selleks, et nad vanal viisil enam jätkata ei tahaks.*

# Interdistsiplinaarsus

- **Keskkonnapsühholoogia.** K.Lewin on tuntuks saanud oma valemiga  $B=(P,E)$  väidab, et **käitumine on funktsioon isikust ja keskkonnast.** (*p-person, e-enviroment, B-behavior*). Sisuliselt Lewin näeb inimese käitumist, kui isiku ja keskkonna pidevat vastasmõju. (*kui mina ei tee, siis keegi ei tee*)
- **Otsustuslik ülekoormatus-** selle korral hakkab inimene tegema rohkem ebaratsionaalseid otsuseid või piirab tehtavate otsuste arvu. Või tegeleb enam harjumuspärase tegevusega, käitub stereotüüpsel viisil. (*Mustrite mõju on majandusteoriasse liikunud*)
- *Intelligentsus on võime kohaneda keskkonnaga*

# Sotsiaalsühholoogia

- Inimkäitumise sotsiaalne ja kultuuriline kontekst
- Igapäeva suhtlemise põhimehhanism - stsenaarium (Shank & Abelson)
- Enesestmõistetavuse printsiip, kui loogiline see on kliendisuhtluses?
- **Rolli mõiste**- sotsiaalsed rollid on alati vastastikused ja esinevad paaridena, kuna rolli saab hoida ainult suhetes teiste inimestega.
- Igapäevased rollid **internaliseeruvad** (sisenevad meisse), kuniks muutuvad osaks meie minast ehk isiksusest\* Goffmann
- Me õpime ka teiste rollidest - jäljendamine ja modelleerimine

# Kontekst on mõjutatav

- Sotsiaalne suhtlemine toimub kontekstis ja selle konteksti moodustab paljuski meie varasem sotsiaalne kogemus.
- Sotsiaalne identiteet: Inimesel on tendents grupeerida asju ja nähtusi ning otsida toiminguid, mis lubaksid meil endast hästi mõelda.
- Kultuuriline kontekst - tehakse katteta oletusi
- Suunaja mõjud suhtlemisel saavutavasse olukorda
- MÕJUSTAMINE; MANIPULEERIMINE - EETIKA

# SÜNDMUS HINNANG TOIMETULEK

- ENDAST KINNI (*hinnangu aluseks on enesehinnang, millega me hindame oma võimalusi toime tulla*)
- ÕPITAV: Inimese oskus end ise motiveerida, leidmaks viise, kuidas asendada sõna PEAB sõnaga TAHAN
- TUNNE VÕI EMOTSIOON ? Emotsionaalse intelligentsuse teooria väidab, et käitumise käivitaja on TUNNE. Ja on suur vahe, kas tunne tugineb sõnale peab või tahan ...
- MÕJUTATUD Kaasaja käitumisteaduse mõju majanduskeskkonnas juhtuvale

# Hoiak, uskumused, väärtused

(Hayes 2002; Eiser1983)

- .. Püsiv ja õpitud eelsoodumus toimida teatud kindlal viisil objekti suhtes
- Inimeste poolt väljendatavad hoiakud ei luba meil arvata, kuidas nad tegelikult käituksid!
- *Hoiakute kolm mõõdet:*
  - tunnetuslik mõõde - uskumused ja ideed
  - afektiivne mõõde - emotsionaalsed reaktsionid
  - tungide ehk käitumismõõde - tehtavad sammud
- **Hoiakud** ei ole uskumused (hoiakud on hinnangulised; uskumused on väitepõhised)
- **Väärtused** on kooskõlalised isiklikud oletused, mida me teeme toestamiseks oma hoiakuid.

# Liidritele viiteid lisaks:

- <http://leadchange.org>
- [www.changingminds.org](http://www.changingminds.org)
- **Leadership development is self development.**
- Leaders make connections with others so that they are able to change the future (Dunham 2008) (9/11 tuletõrjuja näide)
- Buffet makes the emotional connection with other people that makes leadership possible. (Boyer, 2011)
- Affective Leadership for Effective Results explores the skills, and attitudes effective leaders use to build relationships to create a better future for their groups and organizations.