



Kui sa soovid kõndida kiiresti, kõnni üksi.
Kui sa soovid kõndida kaugemale, kõnni koos.
(Aafrika vanasõna)



KUIDAS ORGANISEERUDA MEILE TÄHENDUSLIKUL VIISIL?

20. aprill 2014, Olustvere, Piret Jeedas

Elame ajajärgul, kus vajame ruumi ühiseks tegutsemiseks, teineteise mõistmiseks, dialoogiks ja koostööks. Vajame inimesi, kes soovivad ning oskavad kaasata erineva tausta ja kogemusega inimesi ühiste lahenduste loomisesse ja elluviimisesse. Kaasamine muutub üha enam oluliseks siis, kui

- soovitakse inimesi ühise eesmärgi nimel tegutsemas näha;
- olemasolevale probleemile puuduvad ühesed lahendused;
- otsused puudutavad paljusid inimesi;
- on kriis, tüli või segadus;
- soovitakse leida loovaid, tulevikku suunatud lahendusi;
- vastuvõetud otsusega kaasneb vastutus ja inimestel on võimalus neid ellu viia;
- tahetakse teha otsused läbipaistvamaks.

Kaasav juhtimine on juhtimispraktika lähtub eeldusest, et **meis kõigis on olemas vajalikud ressursid ja sisemine tarkus tänu millele on võimalik targalt tegutseda ja leida olemasolevatele väljakutsetele lahendusi.**

Kaasav juhtimispraktika toetab kaasaja/juhi võimekust ja valmisolekut mõjutada oluliste muutuste elluviimist.

Kaasamine sellise keskkonna loomine, kus inimesed on valmis tegutsema, võtma vastutust ja pühenduma.

Kaasamise meisterlikkus seisneb inimsuhtluses – oskuses luua vaba ja avatud keskkond dialoogiks ja sisukateks vestlusteks.

MÖTTERUUM

elav süsteem

- elav süsteem võtab omaks ainult iseenda lahendused (me toetame seda, milles me ise osalised oleme)
- elav süsteem pöörab tähelepanu sellele, mis on talle oluline nüüd ja praegu
- looduses, elav süsteem osaleb oma naabri arengus (isoleeritud süsteem hakkub peagi)
- loodus on pidevas muutumises, kaasa arvatud inimesed
- loodus otsib mitmekesisust – uued suhted avavad uusi võimalusi
- elavat süsteemi ei saa kontrollida või kursil hoida – seda on võimalik natuke „kiusata, müksata, kõditada“
- süsteem muutub (identiteet), kui tema arusaam iseendast muutub
- kõik vastused ei peitu „kuskil seal“ – me peame eksperimenteerima, et üles leida see, mis töötab
- see, kes me oleme koos, on alati midagi enam kui see, kes me oleme üksi (võimalus millegi esilekerkimiseks)

organiseerumise viisid – 4 organiseerumise paradigmat

Aastasadu on inimesed leidnud viise, kuidas organiseeruda. Iga uus ajastu pakub oma organiseerumise viisi. Üha enam kerkib esile küsimus: milliseid organiseerumise viise peame arendama, mis vastaksid tänastele vajadustele ning oleks meile ka head.

Ring

Rändrahvad elasid väikestes gruppides. Kui avastati tuli, istusid inimesed ringis. Räägiti lugusid, peeti eakate/teadjate nõukogusid ning sel moel lahendati probleeme. Sel viisil on ringis olemine organiseerumise kõige algsemaid viise. Ka täna see viis on hea, eriti refleksiooniks, uute perspektiivide leidmiseks. Ringi keskel on siht ja seda jagavad kõik.

Kolmnurk (hierarhia)

Kui lõppes rändamine ja jäädi paigale ühte kohta, arenes põllumajandus. Kogukonnad kasvasid suuremaks, ning esile kerkisid võimalikud ja sõjamehed. Inimesed moodustasid hierarhiaid, kus üks grupp allus teistele. Kolmnurkne hierarhia kui vorm on väga kasulik, kui on vaja asju ära teha. Sihti hoiab keegi hierarhia tipus.

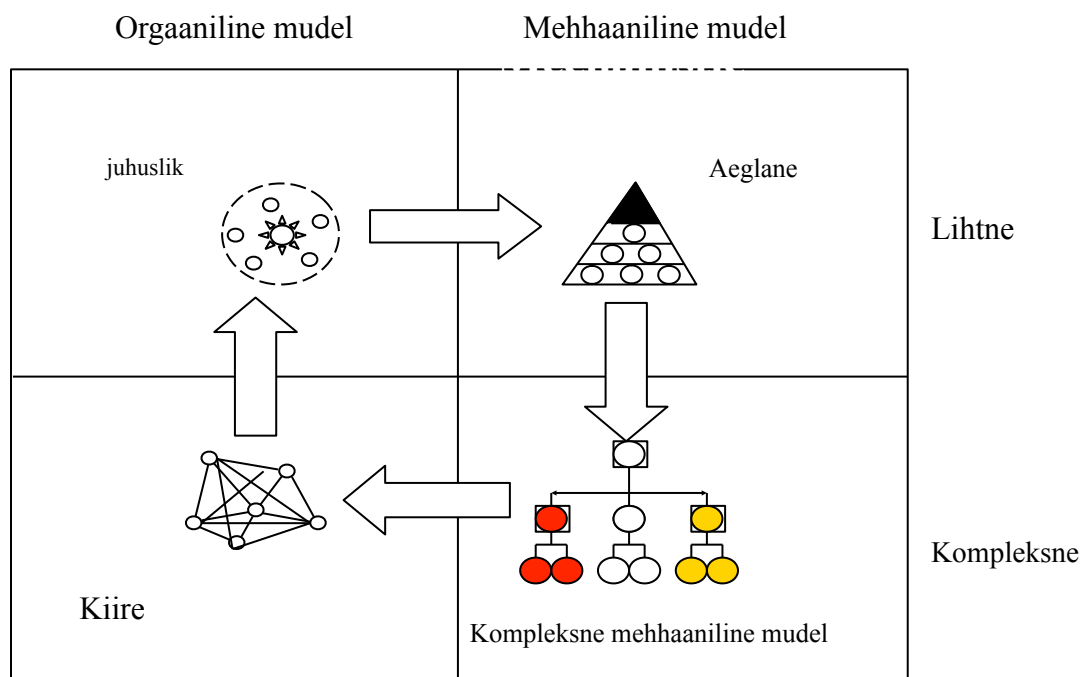
Nelinurk (bürokratia)

Lihtsad hierarhiad on äärmiselt ebastabiilsed ootamatutes olukordades. Industriaalajastu töö kaasa muudatused ja enam kompleksust. Bürokratiast kujunes valitsev organiseerumise viis: horisontaalselt tekkisid funktsioonid, kus igaüks spetsialiseerus millelegi moodustades nii hierarhiaid. Üheskoos osakonnad tulid toime kompleksusega, mida ei suudetud üksi kontrollida. Bürokratia sobib stabiilsuse ajal, efektiivsuse optimeerimiseks, olemasoleva säilitamiseks ning komplekssete situatsioonide juhtimiseks mingil määral. Ent, kui kompleksus ja kiirus kasvab – siis bürokratia ei suuda kiiresti reageerida. Muutuste ajal areneb aeglaselt edasi. Sihti hoiab keegi osakonna eesotsast.

Võrgustikud

Hilisem organiseerumise viis – võrgustikud – kerkisid eelse informatsiooni/kommunikatsiooni ajastul kui vastus vajadusele organiseeruda ja ümberorganiseeruda kiiresti ja paindlikult. Võrgustikud on indiviidide ühendused, ringid (väikesed grupid) või kolmnurgad (hierarhiad), mis on seotud sõlmega ühte. Võrgustikud liidavad igasuguseid organisatsioone. Sageli leiab võrgustikke ka bürokratilikes organisatsioonides. Võrgustikud on olulised suhete jaoks, paindlikkuseks, innovatsiooniks ning selleks, et asju ära teha. Inimestevahelised sõlmed on justkui sihid, mis seovad inimesi kokku. Kui see pole enam vajalik, võrgustikud lagunevad koost.

Muutuste kiirus



Kui esile kerkib uus organiseerumise vorm, vanad ei kao ära. Igal vormil on omad tugevused ja puudujäägid. Iga vorm on millekski hea.

Kui soovime ise luua organisatsiooni või midagi organiseerida, siis millist organiseerumise viisi valida? Parim oleks valida viis, kus oleksid olemas kõik need vormid siis, kui seda vaja on. Kui vajadus kerkib esile, kuidas saame reageerida kõige parima organiseerumise viisiga?

Kui soovime midagi ära teha, hierarhia töötab. Kui vajame aega, et peatuda ja mõelda, sobib ring. Kui vajame stabiilsust ning peame samas silmitsi seisma teatud kompleksusega, siis on vaja bürokraatiat. Kui vajame innovatsiooni, sobib võrgustik. Milline on järgmine organiseerumise viis, mis sisaldab kõiki neid vorme? Üks viis võiks olla nn viies organiseerumise viis.

VIIES ORGANISEERUMISE PARADIGMA

Viies organiseerumise viis on kombinatsioon ringist, et luua kollektiivne selgus, kolmnurk või projektimeeskond (hierarhia) tegutsemiseks, nelinurk või bürokraatia loomaks struktuuri ja stabiilsust ning võrgustik kiireks informatsiooni vahetuseks, inspiratsiooniks ja kõikide osade sidumiseks.

Keskel on alati MÕTE, TUUM, ÜHINE EESMÄRK (ingl k purpose). Tavaliselt põhimeeskond koguneb ringis ümber mõtte, mis baseerub tunnetatud vajadusel. Kui me koguneme ümber tuuma, me ühtlasi loome suhteid viisil, millest hakkab vormuma võrgustik. Võrgustik võib meid aidata individuaalses töös, see ei pruugi võimaldada jagatud mõttel teostuda, mis eeldab seda, et vaja on asju ära teha. Seega on oluline planeerida tegevusi, et põhimeeskonda toetada. Inimesed võtavad vastutust erinevate aspektide eest – ürituste korraldamine, rahastuse leidmine. Teised astuvad esile neid toetama ning nii tekivad kolmnurgad (projektimeeskonnad). Kolmnurkade töö juhindub keskest eesmärgist.

Kui põhimeeskond on jätkusuutlik, on oluline avada vestlus laiema kogukonnaga, kes soovib olla osa algatusest. Nii võib põhimeeskond ellu kutsuda laiema kokkusaamise, millest võivad välja kasvada algatuse toetajad. Sisemine ring sirutab välja järgmisele tasandile, see omakorda ühendub järgmise ringiga. Nii koonduvad eesmärgi ümber paljud erinevad grupid.

Muster, kus koonduvad eesmärk, ring, kolmnurk, võrgustikud, kordub ikka ja jälle. Sageli ilmneb, kui minnakse väljapoole, et algatuse keskel olev siht muutub ning seda vajadusel kohendatakse.

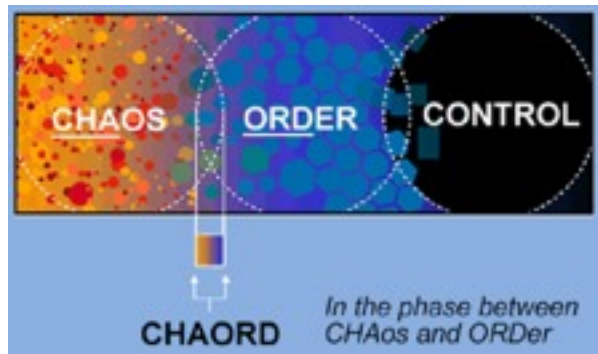


Siinkohal on oluline öelda, et see ei ole eesmärgipäraselt kujundatud mudel, vaid muster mis on loomulikult esile kerkinud erinevates kontekstides, kuhu on kaasatud suuri süsteeme.

Näide viiendast paradigmast: the Food And Society Conference (organiseerinud Kellogg Foundation, USA)

KAORDILINE JUHTIMINE

Selleks et idee või innovatsioon oleks tähenduslik ning kestav, on oluline, et see sünniks inimeste ja ruumi tähenduslikust koostumisest. nimesed toetavad vaid seda, mida nad loovad (Margaret Wheatley & Deborah Frieze).



Tähenduslikud ja uuenduslikud asjad sünnivad kaose ja korra vahelisel väljal, mida võime nimetada kaordiks. Sõna *kaord* (ingl *chaordic*) tuleneb kahe sõna – kaose ja korra põimumisest (ingl *chaos* ja *order*) ning seda saab vaadelda kui välja, millel tegutsemine on justkui voolav tants – pidev liikumine, tasakaalu ja harmoonia otsimine uue selguse suunas.

Ka maailma loomislugu saab vaadelda kui kaordilist seisundit – elu saab luua ja uued vormid saavad esile kerkida mittelineaarses, komplekses ja mitmekülgses süsteemis, kus kõik ei ole rangelt reglementeeritud, vaid on piisavalt paindlikkust uute suhete ja lahenduste esiletulekuks.

Kaos on seisund, mida inimesed reeglina ei tervita. See seostub tihti kaotuse, segaduse, teadmatuse või ebamugavusega. Nii nagu looduses pärast raske tormi ülekäimist on tekkinud uus ja ootamatu olukord, nii võib ka meie eludest ja organisatsioonidest midagi ootamatut ja ebameeldivat „üle käia“ – konflikt, suur probleem või kaotus – ja luua olukorra, kus asjad on paigast liikunud ning pole enam endised. Sellega seostub sageli ka hirm, sest võib tekkida tunne, et uus seisund ei lõpegi ära.

Niisugustes situatsioonides on loomulik soovida tagasiliikumist **korra** suunas, kus asjad on meile tuttavad, ennustatavad, turvalised ja mugavad. Mõne jaoks on **kontroll** hoopis soovitud seisund, kus stabiilsus ja turvatunne on tagatud. Operatsioonilaua või lennuki maandumisrajal on kontroll ja kord kahtlemata õigel kohal ja soovitud seisund. Aga korra ja kontrolli olekus ei ole reeglina võimalik luua midagi uut, raske on jõuda uutele tasanditele või olla innovatiivne. See on arenemise mõttes paigalseis, *status quo* hoidmine – loome rohkem seda, mis juba olemas on.

Samas – liialt kaua kaoses olles tekib **destruktiivne kaos** (ingl *chamos*), kus kõik hääbub ja võib tekkida apaatia. Teises äärmuses aga on liiga **tugev kontroll**, kus puudub liikumine ja avatus, mis paraku lõpeb taas hääbumise või mässuga. Seega – kaordiline tants tähendab pidevat tasakaalu otsimist ja loomist. Me kohaneme olukorraga, kus liigume korra ja kaose vahepeal, õpime tervitama endas ja teistes esile kerkivaid seisundeid ja neile julgelt otsa vaatama, nii et lõpuks söandame ka seista silmitsi olukordadega, kus me kõiki vastuseid ei tea ja need tuleb ühiselt üles leida. Seda võib nimetada ka kaordiliseks julguseks. Praktikutena saame õppida kaasamisituatsioonides teadlikult looma just neid kaose ja korra vahelisi piirialasid. Võib öelda, et kaasavalt tegutsemine on pidev kaordilise tantsu harjutamine, milleks sobiva meloodia ja tempo saab ise valida.

Kui mõni probleem on kompleksne ja keeruline ning me mõistame, et ei suuda seda üksi lahendada, siis on tarvis tantsida kaordilist tantsu. Me kutsume inimesi osalema ja panustama, koos õppima ja koos looma, sest teame, et see võimaldab suuremalt ja targemalt mõelda, julgemalt tegutseda ning vaid nii saame koos liikuda täies teadmises millegi uue poole.

Kaordiline mõtteviis peegeldab võimalikku lähenemist juhtimisele. Kaordiline juhtimine seostub pigem eestvedamisega (ingl *leadership*), teisalt on kord ja kontroll juhtimise (ingl *management*) tegevusväli. Mõlemad juhtimisstiilid on tasakaalu loomiseks olulised: vajame tulevikku vaatavaid ja unistavaid visionääre, ent tegutsemist toetavad sageli kahe jalaga maa peal seisvad teekaaslased.

Kuidas tunda ära kaordilist seisundit? See võib anda endast märku rahulolematuse, ärevuse või vajadusena millegi uue järele. Näiteks on olemas soov ja tahe muutusteks, aga puudub teadmine, kuidas edasi liikuda. Tuntakse, et vana organisatsioonimudel enam ei tööta, kuid uus on jätkuvalt ebaselge. Või on küll sõnastatud mingi keeruline probleem, aga vastuse leidmine tundub kompleksne. Selleks et tekiks uus selgus, on tark vaadelda oma edasist liikumist kui kaordilist teekonda, millel on omad olulised peatuskohad (ingl *chaordic stepping stones*). Kaordilised sammud on justkui teekaart, mis annavad juhiseid edasiliikumiseks. Teekaardil olevad peatuskohad kutsuvad peatuma ja olulisi küsimusi esitama ning uurima, rakendades erinevaid kaasavaid meetodeid.

Esimene samm: lugu ehk vajadus (ingl *need*) ehk milliseid võimalusi, väljakutseid, dilemmasid oma töödes ja tegemistes täna märkame, mis on nn frustratsiooni taga peituv tegelik soov/unistus. Vajadus võib olla nn sisemine tunnetatud ebakõla (nt ma soovin, et minu koosolekud oleksid kaasavad ja mõjusad) või mõjutatud välistest muutustest (ühiskonnas toimuvad protsessid, konkurentide tegevus jne). Vajaduse tunnetamine võib sageli olla ka intuiitiivne: nii algavad meie jaoks olulised protsessid sisemisest dialoogist „Mulle tundub“ või „Mu sisetunne ütleb, et võiks“.

Teine samm: siht, mõte, eesmärk, tuum (ingl *purpose*) ehk mille nimel me tegelikult tegutseme. Siht hakkab vaikselt esile kerkima, kui räägitakse vajadusest. Ehk siin tuleb küsida, mida me tegelikult soovime või taotleme. Mis on meie tegelik ülesanne? Miks me eksisteerime? Miks me soovime koos tegutseda? Mida maailm vajab? Mis on see siht, mis seoks meid meeskonnana edasi tegutsema?

Kolmas samm: printsiibid (ingl *principles*) ehk millistele põhimõtetele tuginedes me soovitud eesmärgi saavutamiseks tegutseme. Ühiselt uuritakse, mis on see nn liim, mis hoiab inimesi koos ja tegutsemas.

Neljas samm: inimesed (ingl *people*). Oma meeskonna tugevuste ja võimaluste kaardistamine. Uurimine, mida inimesed on valmis panustama. Mida inimesed ootavad ja vajavad, et ühist sihti saavutada. Uurimine, kes peaks olema kaasatud. Siin on oluline küsida, kes on puudu.

On huvitav kogeda, et sageli määravad just need neli esimest sammu ära edasise ehk kui mõjusaks ja tulemuslikuks mingi protsess, projekt või algatus kujuneb. Öeldakse, et muster seatakse alguses. Seega tasub just nendele sammudele teadlikult tähelepanu pöörata,

kasutades sealjuures erinevaid meetodeid, näiteks ring ühise sihi uurimiseks või maailmakohvik vajaduste kaardistamiseks.

Viies samm: kontseptsioon (*ingl concept*). Siin uuritakse, milline on parim viis oma sihi saavutamiseks ehk milliseid projekte teha või milline organiseerumismudel valida.

Kuues samm: piiravad uskumused (*ingl limiting beliefs*). Kaardilised sammud kutsuvad meid ühiselt uurima uusi või teistsuguseid toimimisviise. Seetõttu tasub välja selgitada, mis takistab edasilikumist või mis tekitab uue tuleviku ees hirmu ja ebakindlust.

Seitsmes samm: struktuur (*ingl structure*). Siin on tähtis küsida, milline on parim struktuur soovitud sihi saavutamiseks. Kuidas inimesed tegutsevad? Oluline on ka mõelda, milline oleks kõige lihtsam viis ehk kuidas saaks vältida keerukaid tegutsemisvorme.

Neid kolme sammu astudes võib kogeda ka kõige enam segadust ja kaost. See on sügav otsimisperiood, kus mugavustsoon sageli nihkub. Eeldab see ju julgust avatult ja ausalt uurida takistavaid mõttemustreid.

Kaheksas samm: tegutsemine või praktiseerimine (*ingl practice*) ehk teadlik uutmoodi tegutsemine, sh konkreetsed tegevused, vastutuse võtmine, rollide jagamine.

Üheksas samm: tulemuste märkamine ja viljade noppimine (*ingl harvesting*). Oma edusammude ja õppetundide märkamine, tagasisidestamine, heade praktikate jagamine, tähenduse loomine, tarkuse talletamine ja jagamine.

Mingit protsessi planeerides on hea ja lihtne mõelda neile sammudele lineaarselt. Ent tegelikus elus võib meie stardipunkt olla väga erinev. Näiteks sul on juba olemas inimesed, kellega koos midagi ette võtta, ent puudub ühine siht. Samuti võime kogeda seda, et liigume ühelt sammult teisele, ent mingil hetkel on vaja tagasi tulla näiteks alguse juurde ja küsida uuesti, miks me midagi teeme.

UUE AJASTU JUHT

- Kuula seda, mis sünnib sinu sees ja sinu ümber
- Räägi teiste inimestega, kuula erinevaid perspektiive
- Leia endale mõttekaaslased, keda paelub ühine siht ja kes hindavad usalduslikke suhteid
- Uuri sügavuti: mine kohtadesse, kus on peidus võimalused, mine kohtadesse, kus sa pole varem kunagi käinud
- Vaatle, vaatle, vaatle: heida kõrvale oma arvamused, hinnangud
- Loo dialoog koos teistega
- Lase oma vanadel mõttemudelitel minna
- Lase tulla sellel, mis tahab tulla
- Leia endale oma viis kohaloleku ja vaikuse harjutamiseks
- Järgi oma teed: kes ma olen ja mis on minu tegelik töö. Tee seda, mida sa armastad. Armasta seda, mida teed
- Loo võimalused uudseks tegutsemiseks

Materjalid koostas: Piret Jeedas, piret@ruumiloojad.ee

Loe raamatut: [Ruumi loojad - kuidas kaasavalt tegutsedes muutus luua, www.kaasamine.ee](#)

Kursuse korraldamist toetab Euroopa Liit Eesti riikliku mesindusprogrammi 2013–2016 raames