

# KAS ORGANISATSIOONIDEL ON **HING**?

**Väärtuste väärtustamine muutub aina olulisemaks. Organisatsioon on terviklik, kui tegutseb väljaöeldud väärtuste kohaselt.**



TEKST: **HEILI SÖMER**  
organisatsioonikonsultant,  
Implement Inscape

Kaksteist aastat organisatsioonikonsultandina töötanuna julgen öelda, et organisatsioonidel on oma hing. Enamasti tuleb see juuba kontori ukse peal vastu vastuvõtja naeratuse (mis pole sama, kui automaatseks treenitud *keep smiling*) ja käepigistusega. See on tuntav ruumis, kuhu sind juhatatakse ja keeles, milles sind kõnetatakse. See pole alati seotud tegevusvaldkonna või rahaliste võimalustega. Hiljuti tajusin ühe kinipidamisasutuse kontoris palju soojemaid ja selgemaid pilke ning rõõmsaimelist nõupidamiste ruumi kui seda nii mõneski moodsas kõrghoones paikneva eduka ettevõtte kontoris.

“Organisatsiooni või mistahes ühist identiteeti jagavate inimeste grupi kultuur on peegeldus selle juhtide väärtustest ja uskumustest,” ütleb Richard Barrett oma raamatus “Building a Values-Driven Organisation”. Barrett on rahvusvaheliselt tuntud konsultant, mitmes ülikoolis (sh Oxfordi Ülikool) külalislsektor, mitme

populaarse raamatu autor. Tema lähenemine organisatsioonidele on üsna lähedane inimekäsitlusele. See on väga loomulik – koosneb ju organisatsioon inimestest ja selleks, et muuta organisatsiooni, peavad muutuma inimesed.

## KUIDAS LUUA VÄÄRTUST?

Transpersonaalse psühholoogia elav klassik Ken Wilber vaatleb inimsüsteeme kahest aspektist: individuaalne-kollektiivne, sisene-väline (vt tabel 1).

Üksikisiku personaalsus avaldub tema iseloomus ja väljendub tema tegutsemises ja käitumises. Kui inimene käitub oma sisemiste veendumuste kohaselt, on ta iseendaga tasakaalus – **autentne ehk ehe**.

Ehedust pole võimalik teeselda, kui mitte muu, siis kehakeel reedab vastuolu. Organisatsiooni sisemised väärtused ja uskumused (mis ei pruugi kokku langeda nendega, mis kodulehele pandud ja kontoriseinale riputatud) väljendub organisatsioonikäitumises ja otsustes, mis selles organisatsioonis tehakse. Organisatsioon, mis tegutseb oma väljaöeldud väärtuste kohaselt, on terviklik – siin luuakse tegutsemisele tähendus ning vaadatakse kõiki otsuseid lisaks analüüsile ka läbi **väärtuste prisma**. Ehedus ja terviklikkus loob usaldust.

Muutused organisatsioonis saavad alguse isiklikest muutustest. Kui tulevad uued liidrid või teevad prae-



FOTO: DEPOSITPHOTOS.COM

gused liidrid tööd oma uskumustega, mis sageli on alateadlikud, siis järgitakse automaatselt varases arengueas aiju salvestatud mustreid. Esimene samm on seega saada teadlikuks oma isiklikest vajadustest, uskumustest ja väärtustest ning teine samm seda oma meeskonnaliikmetega jagada. Organisatsioonikultuuri areng algab liidrite väärtuste nähtavaks tegemisest iseendale ja oma meeskonnakaaslastele ning isikliku arengu planeerimisest.

### KÕIK ALGAB TEADVUSTAMISEST

Väärtuste käsitlemisel lähtub sotsioloog ja arvamusliider Richard Barrett Abraham Maslow inimvajaduste käsitlusest. Maslow räägib vajakvajadustest (püramiidi alumised 3 taset) ja kasvuvajadustest, mis tekivad siis, kui inimene on saanud teadlikuks iseendast ja oma väärtusest ehk läbinud eneseteadvustamise protsessi. Alles siis, kui inimene on kogenud oma kõikehõlmavat (transedentset ehk üleloomulikku) olemust, saab ta vabane da hirmudest, sh hirmust oma võimete ja edu ees ning olla tõeliselt õnnelik. Arenguvajadused ei saa Maslow

### Eduka organisatsiooni saladus

Edukad on organisatsioonid, mis toimivad teadlikult kõigil tasanditel. Nii nagu inimese keha, vaim ja hing moodustab ühe terviku, on ka tervikliku organisatsiooni tunnused:

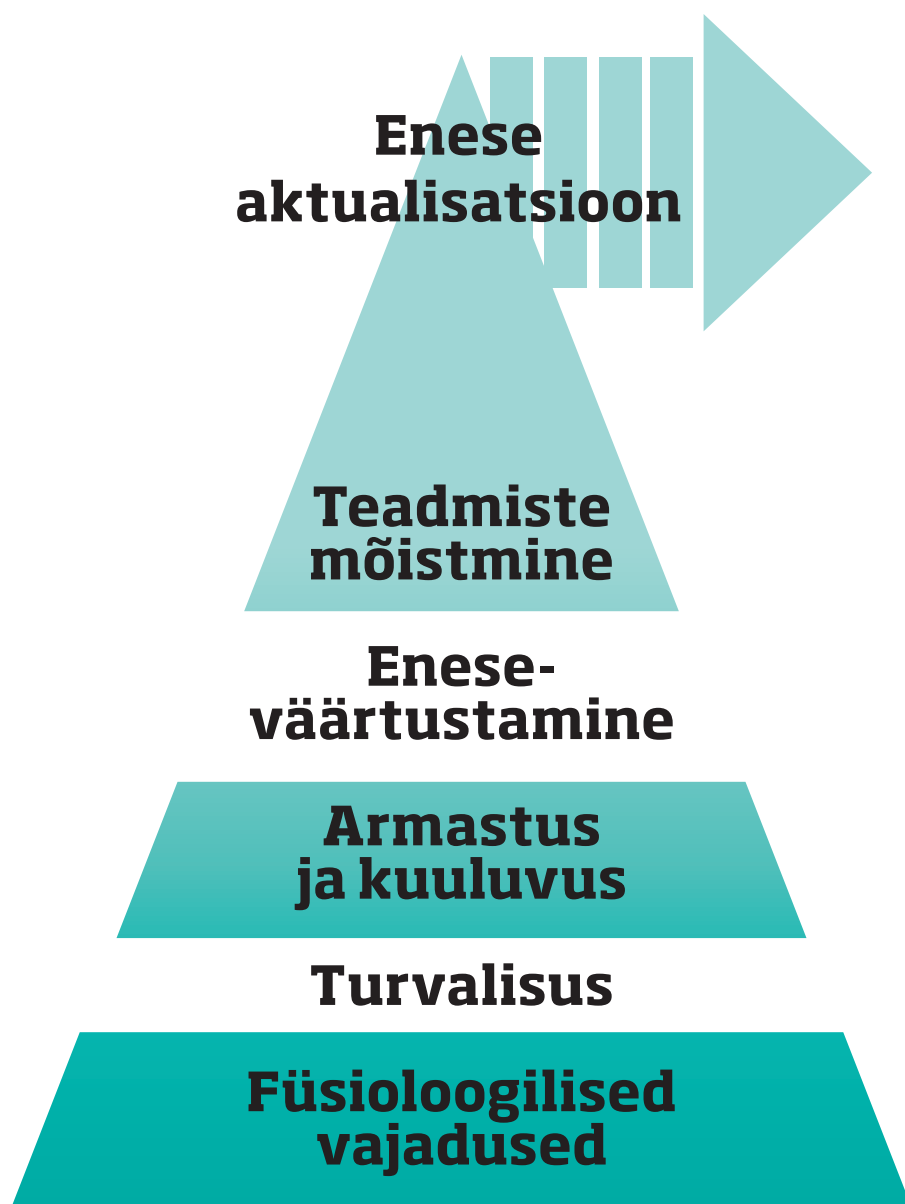
- majanduslik toimimine (keha)
- ideed ja visioonid (vaim)
- väärtused, mis ulatuvad omakasust kõrgemale (hing).

Nagu juba varem mainitud, vajab see eelkõige liidreid, kes on teadlikud iseendast ja oskavad toimida kõigil väärtustasanditel.

Tabel 1. **Väärtuste tabel**

|               | sisemine   | väline  |
|---------------|--|---|
| individuaalne | <b>Personaalsus</b><br>Personaalsed väärtused ja uskumused | <b>Iseloom</b><br>Personaalsed tegevused ja käitumised          |
| kollektiivne  | <b>Kultuur</b><br>Grupi väärtused ja uskumused             | <b>Sotsiaalsed struktuurid</b><br>Grupi tegevused ja käitumised |

Ken Wilber. A Brief History of Everything



Tabel 2. **Inimeste vajadused ja eri tasandid**



Abraham Maslow ja Richard Barrett.



Teadvustatus

Esimesel  
kolmel tasemel  
keskendutakse egole

järgi kunagi täidetud, need tekitavad pühendumust ja veel suuremat soovi areneda (vt tabel 2).

Richard Barrett käsitleb üksikisiku kui organisatsiooni väärtusi seitsmel teadvustatuse tasandil. Esimesel kolmel tasemel keskendutakse oma egole, oma füüsiliste ja psühholoogiliste vajaduste rahuldamisele. Nendele tasanditele on omased ka võistluslikkus, kontroll, ebareaalse kuvandi loomine.

#### TEE ÕNNELIKKUSE POOLE

Neljandal tasandil toimub transformatsioon – läbimurre, mil ego jätab maha oma hirmud ja saab üheks oma hingega. Ego hirme juhivad uskumus “ma pole piisavalt hea”. Me ei ole kunagi täiuslikult õnnelikud, sest me ei oma piisavalt ja meid ei armastata küllaldaselt. Kui kasvame sellest üle või kui madalama taseme vajadused saavad rahuldatud, lõpetame sõltuvustel põhineva eksisteerimise ja saame kontakti oma põhiolemusega.

Ülemisel kolmel tasemel on fookus ühisel heaolul – see rahuldab meie hinge vajadusi. Siin tegutsedes otsime mõistmist ja tähendust, loome suhteid, millest tekib sünergia, mitte sõltuvus. Inimestel on usk iseendasse ja nad tunnevad, et suudavad maailma muuta. Inimesed, kelle tähelepanu on kõrgema taseme vajadustel, on ka füüsilises elus edukamad ja seisavad head oma põhivajaduste eest, kuid nad pole “maa küljes kinni”. Organisatsiooni vaatenurgast kirjeldab eri teadvustatuse tasanditel toimuvat tabel 3.

#### TASANDITE KIRJELDUS

**1.** Iga ettevõtte alus on rahaline stabiilsus. Sellel tasemel on oht orienteeruda lühiajalisele edule ja/või omanike kasule. Sel juhul nähakse

- inimesi ainult kui ressursi ja panustatakse neisse nii vähe kui võimalik. Selle taseme suurim hirm on ebastabiilsus. Edu võtmeks on hea finantstulemus ja fookus töötajate rahulolule ja tervisele.
2. Heade omavaheliste ja kliendisuheteta ei püsi organisatsioon koos. Olulised on traditsioonid ja omavaheline lähedus. Selle taseme suurim hirm on lojaalsuse kaotamine. Kui juhid on rohkem orienteeritud enda kui organisatsiooni edule, tekib sisemine konkurents ja "klikkide" teke, levivad kuulujutud ja kultuuriline entroopia. Perefirmad jäävad tihti sellele tasemele, kuna ei usalda väljast tulijaid juhipositsioonile.
  3. Selle taseme võtmesõnad on sooritus ja mõõtmine. Võetakse kasutusele parimaid praktikaid, kvaliteedisüsteeme. Tekivad struktuurid ja käsuliinid. Võib tekkida bürokraa-

tia ja ülereguleerimine. Sellelt tasemelt edasi saamiseks on vaja sisepoole suunatus lülitada ümber väljapoole suunatuseks.

4. Fookus läheb töötajate jõustamisele ja pidevale arengule. Võtme-koht on innovatsiooni toetamine ja julgus riskida. Vastutus peab minema töötegijatele ja igaüks peab tunnetama, et tema häält kuulatakse. Organisatsioon peab muutuma isejuhitavaks. Siin toimub transformatsioon organisatsiooni tasandil: kontroll asendub usalduse ja vastutusega.
5. Oluline on ühine visioon, mida kõik jagavad ja millele ollakse pühendunud. Organisatsioonikultuur saab *brand*'i osaks. Töötajad on tihedalt seotud klientide ja ühiskonnaga. Isiklik tulemus tuleb läbi pühendumuse ja kire, millega seda tööd tehakse.
6. Suund ja tähelepanu on sügava-

ma seotuse loomisel. Sisemiselt avaldub see töötajate toetamises, et nad saaksid täieliku rahulduse oma tööst. Väljapoole avaldub see erinevate huviühmade liitude ja partnerluste loomisena. Oluline on, et ettevõtte tegevuse kaudu toimuksid muudatused maailmas ja kasvaks inimeste heaolu. Töötajad ja kliendid tunnevad, et ettevõtte hoolib neist nüüd ja tulevikus. Toetatakse töötajate arengut inimestena, inimese isiklik missioon püütakse siduda ettevõtte omaga.

7. Organisatsioonis on rakendatud kõrged eetilised standardid nii suhtlemises töötajatega, klientidega, tarnijatega kui ka kohaliku kogukonnaga. Ettevõtte tegevus jälgib vastutustundliku ettevõtluse ja humanismi põhimõtteid, mis tagab jätkusuutliku inimväärse elu meie planeedil. ♦

Tabel 3. **Teadvustatuse tasandid ja grupi tegevus**

| Teadvustatuse tasand | Tegevus grupi tasandil  |                               |
|----------------------|---|-------------------------------|
| 7                    | Humaansuse ja kogu maailma jätkusuutlikkuse ideest lähtumine; inimeste, ühiskonna ja emakese maa teenimine; vastutustundliku ettevõtte idee järgimine | <b>Grupi hinge esiletulek</b> |
| 6                    | Gruppidevaheline koostöö ja võrgustikud, mentorlus, vabatahtlik töö, keskkonnateadlikkus  |                               |
| 5                    | Grupi liikmete joondumine jagatud missiooni, visiooni ja väärtuste järgi; liikmetevaheline usaldus, pühendumine, entusiasm                            |                               |
| 4                    | Grupi liikmete kaasamine neile otsustusõiguse andmisega; kohanemisvõime, vastutuse võtmine  | <b>Jõustamine</b>             |
| 3                    | Süsteemide, kordade loomine soorituse efektiivsemaks muutmiseks; tootlikkuse, professionaalsuse suurendamine  | <b>Grupi ego arendamine</b>   |
| 2                    | Harmoniliste suhete kujundamine, mis loob kuuluvuse tunde; kliendirahulolu tagamine; konfliktide ohjamine   |                               |
| 1                    | Finantsiliseks stabiilsuseks ja grupiliikmete kindlustundeks tingimuste loomine; töötajate tervis: kasumlikkus  |                               |