

TÖÖ TÄHENDUSLIKKUS JA JUHI ROLL SELLE JUHTIMISES

1. TÖÖ TÄHENDUSLIKKUSE MÕISTE

Töö tähenduslikkuse all mõistetakse eelkõige töötajatele ühtse arusaamise loomist nende tööst ja selle vajalikkusest organisatsiooni tulemuslikkuse parandamiseks. Juht saab töötajaid mõjutada töö tähenduslikkuse loomise kaudu, mis omakorda aitab saavutada efektiivsemaid töösooritusi ja tõsta töötajate motivatsiooni. (Hoojiberg, Shamir: 2008)

Jeruusalemma Heebrea Ülikooli sotsiaalteaduste dekaani Boas Shamir'i sõnul aitab tähenduslikkuse loomine organisatsioonis luua liidril toetajaskonda ning mõjutada ja motiveerida organisatsiooni liikmeid. Töötajatele on oluline anda mõista, et nad on organisatsioonis vajalikud ühtse eesmärgi saavutamiseks. Samuti on emotsionaalselt kaasa haaratud töötajad tööaltimad ja vastuvõtlikumad negatiivsetele uudistele ettevõttes.

Tänapäeval peetakse töö tähenduslikkuse juhtimist (*management of meaning*) eestvedamise teema oluliseks strateegiliseks teguriks (Hoojiberg, Shamir: 2008). Sellest tulenevalt võib väita, et teema on aktuaalne, viiakse läbi vastavasisulisi uuringuid, toimuvad teemakohased arutelud.

Töö tähenduslikkuse juhtimise peamisteks eelisteks organisatsioonis on nimetatud:

- töötajatele arusaamise loomist ettevõtte tegelikust olukorrast;
- liidrite tegevuse õigustamine, kaasa arvatud muudatuste vajaduse selgitamine;
- poolehoidjate leidmine ühise missioon elluviimiseks ja eesmärgini jõudmiseks;
- töötajate motiveerimist.

Töö tähenduslikkuse loomise all mõistetakse juhtimistegevust, mille tulemusena tekivad organisatsiooni töötajatel jagatud arusaamad oma tööst ja selle vajalikkusest organisatsioonis. Juhi tegevuse tulemusena kasvab töötajate pühendumus ning liigutakse ühise meeskonnana eesmärkide suunas.

1.1 Töö tähenduslikkus ja strateegia

Töö tähenduslikkuse juhtimine ja strateegiline juhtimine on omavahel tihedalt seotud – edukas strateegia sõltub sisust ja selle teostamisest ning töö tähenduslikkuse juhtimine on üheks strateegia teostamise vahendiks.

Selleks, et strateegiat teostada, peavad liidrid seostama üksteisega organisatsiooni struktuurid ja protsessid ning need omakorda strateegiaga. Selleks, et rakendada strateegiat, tuleb seostada juhid ja töötajad vastavalt välja töötatud protsesside ja struktuuriga. Inimeste seostamine saab toimuda vaid liidrite vaimse mudeli - ideoloogia - jagamisel. Kui organisatsiooni liikmed jagavad omavahel liidri arusaamu ning prioriteete, on organisatsioonis lihtsam strateegiat ellu viia.

Organisatsiooni liikmete arusaamiste, uskumuste, prioriteetide mõjutamine on strateegilise eestvedamise oluliseks komponendiks, mis tagab ka liidri edukuse organisatsioonis. (Hoojiberg, Shamir: 2008)

1.2 Töö tähenduslikkuse loomine

Töö tähenduslikkuse loomine ettevõttes on oluline eriti olukorras, kus ettevõtte väliskeskkonna hindamine on keeruline, töötajate pühendumus on osaline ja ettevõtte tegevus ei too soovitud tulemusi. Selleks, et saavutada häid tulemusi, kasvatada ettevõttes pühendumust ja teadvustada töötajatele organisatsiooni sisekeskkonna olukorda, on oluline informeerida töötajaid ettevõtte tegelikust olukorrast ja selle kaudu anda nende tööle tähendus, mis neid motiveeriks. Organisatsioonis tuleb luua õhkkond, kus iga indiviid tunneb end olulisena ühtse eesmärgi täitmisel ja tulemuste saavutamisel.

Uuringutes on kindlaks tehtud, et organisatsiooni tähenduslikkuse loomisel ja tulemuslikkusel on kindel seos. Ühtne arusaam organisatsioonist aitab tugevdada meeskonna tööd, aitab jagada väärtusi, motiveerib ja lähendab – see kõik aitab kaasa organisatsiooni parema tulemuslikkuse saavutamiseks. (Hoojiberg, Shamir: 2008)

Liidri rolliks on organisatsiooni olukorra selgitamine, väärtustava keskkonna loomine ja tugeva meeskonna moodustamine. Nii saab anda väärt panuse ettevõtte tegevuse edukusse.

Töö tähenduslikkuse loomine on juhtimistegevus, mille tulemusena tekivad organisatsiooni töötajatel jagatud arusaamad oma tööst ja selle vajalikkusest organisatsioonis. Juhi keskseks rolliks on rakendada töö tähenduslikkust organisatsiooni strateegia elluviimisel. Tulemusliku tegevuse tulemusena kasvab töötajate pühendumus ning liigutakse ühise meeskonnana eesmärkide suunas.

2. JUHI ROLL TÖÖ TÄHENDUSLIKKUSE JUHTIMISEL

Tööle omandatud tähendus on subjektiivne ja väga personaalne. Tähendus ei ole sündmustes ega asjades, vaid luuakse inimeste endi poolt (Ulrich: 2010). See avaldub selles, kuidas me mõtleme ja olukorda tõlgendame, mitte niivõrd situatsioonist, kus me oleme. Töö tähenduslikkuse loomiseks organisatsioonis ei ole lihtsaid lahendusi, kuna on palju tegureid, mida juht mõjutab.

Juhi ülesanne on jagatud tõlgenduste ja ühtsete arusaamade kujundamine järgmistes valdkondades:

- Organisatsiooni identiteet. Organisatsiooni identiteet annab vastuse küsimusele, mille poolest on organisatsioon unikaalne. Organisatsiooni identiteet loob muutuste keskel olevatele töötajatele stabiilsuse ja turvalisuse tunde (Wheatley: 2005).
- Organisatsiooni hetkeseis ja tulemuslikkus. Käsitletakse küsimust: „Kuidas organisatsioonil tegelikult läheb?“ (Ulrich: 2010).
- Visioon ning eesmärgid. Ilma tulevikku suunatud vaateta ei näe töötajad oma töö mõtet. Töötajate tegevuse fookus peab olema selgelt arusaadav ja seda mitte ainult ülesande täitmise tasandil (Wheatley: 2005).
- Konkreetse töö olulisus ja iga ametikoha tähtsus. Oluline on anda töötajatele mõista, et nad on organisatsioonis vajalikud (Kirkhaug: 2009).
- Organisatsiooniväline keskkond. Lisaks sellele mis toimub organisatsiooni sees, peab juht tutvustama ka seda, mis toimub väljaspool organisatsiooni (Hooijberg, Shamir: 2008).

Nimetatud tegurid mõjutavad seda, kuidas töötajad mõtlevad, käituvad ja ennast tööle tunnevad. Täenduslik elu ei ole midagi sellist, mida ootame vaid oma tööväliselt ajalt, vaid sellel on oluline roll kaasaegses inimeste juhtimise käsitluses.

2.1. Juhtimise põhimõtted tähenduslikkuse loomisel

Järgnevalt on esitatud juhtimise põhimõtted, milledele toetudes saab juht oma organisatsioonis tähenduslikkust luua ja hoida: (Whipple: 2011)

- Muudatuste juhtimise põhimõtete selgitamine ja rakendamine tagab selle, et muutused ei tekita inimestes segadust. Inimesed ei pelga muutusi kui väljakutsed on nendeni viidud õigesti. Õigesti kavandatud muutused aitavad inimestel leida töös tähendust, mis ei lase neil muutuda apaatseks ning aitab luua tugevat meeskonda.
- Personaalne tähelepanu ja kontakt iga inimesega vähendab töötajate stressi taset ja suurendab nende panust töösse.
- Organisatsiooni väärtuste rakendamine, millele panevad aluse eelkõige juhid. Kuna väärtusi on keerulisem rakendada ja edasi anda kui reegleid, siis ei tohiks unustada, et väärtuste rakendamine on võimalik ainult siis, kui organisatsioon on selleks ette valmistunud ja kaasanud rakendamise protsessi kõik organisatsiooni juhid.
- Avatud kommunikatsioon, regulaarne tagasiside andmine ja tunnustamine toetavad inimeste töö tähenduslikkuse mõistmist. Töötaja tunnustamine ning julgustamine on aluseks töötaja käitumise muutmisel.
- Usaldusliku keskkonna ja suhete loomine on parim viis toimiva meeskonna kujundamiseks, kuna ilma usalduseta ei toimi ükski suhe. Parim viis, millega juhid saavad usaldust luua, on tunnustada erapooletust, mille saavutamiseks on oluline võimaldada töötajatel tõtt rääkida ning töötaja ei peaks tõe rääkimise pärast karistust kartma.
- Juhi karisma puhul on tegemist müstilise X-faktoriga, inspireeriva teguriga, mis toob kaasa töötajate austuse ja soovi koos juhiga edasi liikuda. Liidrid, kes suudavad organisatsioonis luua tähenduslikkust, paistavad töötajatele karismaatilisena, pälvivad töötajate austuse ja kiindumuse ning aitavad seeläbi luua motivatsiooni töötada ettevõtte heaks. (Lips-Wiersma, Morris: 2009)

- Uuringud on tõestanud, et juhtimisel, eriti just karismaatilisel juhtimisel, on oluline mõju töö tähenduslikkuse kujundamisel.

Töö tähenduslikkus on teema, millele pööratakse kasvavat tähelepanu juhtimisalases teaduskirjanduses. Dave Ulrich (2010) on välja töötanud 7 konkreetset küsimust, mis on abiks tähenduslikkuse loomisel nii inimese, meeskonna kui ka organisatsiooni tasandil.

Need on järgmised:

- Milline ma olen?
- Millise eesmärgi poole soovin liikuda?
- Kellega koos soovin eesmärgini jõuda?
- Kuidas ma loon positiivset keskkonda?
- Millised väljakutsed pakuvad mulle huvi?
- Kuidas kohanen ajutiste olukordade ja muutustega?
- Mis teeb mulle rõõmu?

Minnesota Ülikooli teadurite eestvedamisel viidi läbi uuring kahe Fortune 500 nimekirja kuuluva suurettevõtte juhtide ja nende alluvate hulgas. Ühes uuritavas ettevõttes toodeti lennunduses kasutatavaid seadmeid ning keskenduti tootmise spetsialisti ametikohal olevatele töötajatele. Teise ettevõtte põhitegevus oli teenindus ning ametikohtadest kaasati uurimusse teeninduse spetsialistid. Veebipõhises uuringus osales 124 juhti ja 512 alluvat. Uuringu seisukohast oli oluline, et uuritavasse gruppi kuuluvad samalaadset tööd tegevad inimesed, kes aga alluvad erinevatele juhtidele. Töötajad hindasid oma juhtide juhtimisstiili ja selgitasid oma tööga seotud arusaamu.

Uuringu tulemuste põhjal jõuti järgmiste järeldusteni: (Purvanova, Bono, Dzieweczynski: 2006)

- Töötaja töö tõlgendus on seotud tema otsese juhiga ning juhid mõjutavad otseselt, kuidas töötajad oma tööd tõlgendavad.
- Töötajad hindavad transformatiivse juhtimisstiiliga juhi alluvuses tööd väljakutsuvama, tähenduslikuma ja olulisemana.
- Ka madalamatel ametikohtadel on võimalik juhil töötaja töö tähenduslikkust mõjutada. Juhil on mõtteka ja tähendusliku töö loomisel peamine vastutus. Juhil ülesandeks on mõelda, kuidas luua tähendust oma meeskonna tööle, ka siis kui

esmalt võib tunduda töö lihtsa ja tähenduseta. Tähenduslikkust saab luua eelkõige töökoha panuse sidumisega ettevõtte laiema eesmärgi ja missiooniga.

Lisaväärtus, mis tähenduslikkuse teema organisatsiooni jaoks tervikuks loob, avaldub järgmises: (Hooijberg, Shamir: 2008)

- Pühendunud ja motiveeritud töötajad. Abraham Maslow on öelnud: „Mõttetu töö tegemine hästi pole kindlasti mingi saavutus, sest kui töö ei ole väärt tegemist, siis ei ole mõtet seda ka hästi teha“. Kui teame, et panustame olulise missiooni elluviimisse, on see kõige suurem motivaator, see annab energiat ja enesekindlust. Levinud on seisukoht - kui töö tähendus ei motiveeri, siis ei motiveeri ka palk.
- Suurem töö tulemuslikkus. Uuringute tulemusena on leidnud kinnitust, et tähenduse loomine organisatsioonis ja ettevõtte tulemuslikkus on omavahel seotud. Kui töötajad leiavad tähenduse oma töös, on nad valmis rohkem töötama ja panustama ning nad jäävad ettevõtte juurde kauemaks.
- Tugevad meeskonnad loovad entusiasmi ning moraali. Inimesi ei motiveeri keskkonnategurid, vaid see, kui neid koheldakse õiglaselt, austusega ning pakkudes neile selget visiooni ning autonoomiat.
- Kliendi rahulolu kasv ja paremad finantstulemused. Kui töötajad leiavad laiema tähenduse selles, miks ettevõtte eksisteerib, loovad nad väärtust nii kliendile kui ka investorile.

Tuginedes eelnevalt toodud teoreetilistele seisukohtadele saab kinnitada juhi suurt mõju töö tähenduslikkuse loomisele organisatsioonis ja meeskonnas. Juht suunab, millise tähenduse inimesed tööga seotud tegevusele annavad ja see põhimõtte kehtib ka madalama taseme ametikohtade puhul. Juhi peamiseks ülesanneteks on organisatsiooniga seotud arusaamade kujundamine ja eestvedava juhtimise parimate praktikate rakendamine. Organisatsioonis loodud tähenduslikkusel on suur väärtus kogu ettevõtte tegevuse edukusele.

2.2. Juhi negatiivne roll tähenduslikkuse juhtimisel

Kirkhaug (2009) toob välja, et tööalase tähenduslikkuse puudumist seostatakse tihti töötaja apaatiaga ning eraldumisega. Samas on Whipple'i (2010) arvates apaatseid, ükskõikseid

inimesi peaaegu igas ettevõttes. Ta pöörab tähelepanu sellele, et juhid kirjeldavad neid inimesi kui negatiivsete mõjuteguritena, olles ise, samas, peamiseks probleemi põhjustajaks. Uuringud tõestavad, et kui needsamad apaatsed töötajad viia usaldusväärsele ning väljakutseid pakkuvasse keskkonda, muutuvad nad kiiresti rõõmsateks ning produktiivseteks. Seega on ülioluline, et iga indiviid organisatsioonis leiaks töö tegemises mõtte. Olgugi, et motivatsioon on võrdselt nii töötajate endi kui nende juhtide teha, on just juhtidel rohkem mõjuvõimu, et muuta organisatsioonide dünaamilisust. Seega on just juhtidel kohustus ning võimalus luua usaldusväärne ning kaasav töökeskkond.

Schaubroeck, Walumbwa, Ganster ning Kepes (2007) pööravad tähelepanu asjaolule, et needsamad iseloomujooned, mida seostatakse juhi staatuse ning efektiivsusega, võivad uurimuste kohaselt osutada hoopis töötajate ning organisatsiooni edukust pärssivateks omadusteks. Nimelt keskendub see suund nende omaduste ning käitumismustrite uurimisele, millel on negatiivne mõju nii üksikisikutele, meeskondadele kui organisatsioonile tervikuna. Ka teised teoreetikud on uurinud suurepärase juhtimisomaduste negatiivset mõju. Avolio ning Howelli (1992) käsitlus keskendub karismaatilisele juhitüübile, keda nähakse erinevates käsitlustes äärmiselt efektiivsena. Põhjuseks toovad autorid välja karismaatilise juhi võime võita järgijate usaldus ning inspireerida töötajaid suurepärasele tööalasele sooritusele.

Samas pööravad Avolio ning Howell tähelepanu just karismaatilise negatiivsele mõjule, nad nimetavad seda traditsiooniliselt suurepärase omaduste „pimedaks-“ ehk „varjupooleks“, mis tihti kahe silma vahele jääb. Karismaatilisi juhte kirjeldatakse kui äärmiselt efektiivseid juhte, ent kelle arusaamad eetilistest standarditest võivad aega-ajalt varieeruda, näiteks ajaloolised isiksused nagu Hitler, Mussolini ning Roosevelt. Samas nendivad autorid, et karismaatiline juht väärrib oma positiivset mainet vaid siis, kui ta lähtub eetilistest väärtustest ning motiveerib inimesi end järgima, saavutamaks organisatsiooni eesmärke, tehes seda sealjuures mitte isiklikest huvidest või käsuliinist lähtuvalt, vaid kes samastub organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega.

3. VASTUOLULISUS

Kirkhaug (2009) märgib, et huvi tähendusrikka töö vastu on viimaste aastakümnete jooksul märkimisväärselt kasvanud just juhtimise, organisatsioonikultuuri ning töötajate kaasamise kaudu. Sellega seoses keskendub juhtimisteaduste uurimine tema sõnul üha enam tähenduslikkuse loomisele. Samas ei uurita miks on vajadus tähenduslikkust luua ja miks see on kadunud. Kirkhaug toob välja, et mõningate teoreetikute sõnul ei pea, ega saagi tööle tähenduslikkust kunstlikult luua, vaid inimesele on väga selgelt omane võime ise tähenduslikkus leida ja luua. Kirkhaug defineerib tähenduslikkust millegi sellisena, mis loob inimesele arusaama sellest, kuivõrd on tema elu mõistlik, ning need nõudmised, mida elule esitatakse, väärt energiat, aega ja pühendumist. Seega on tähenduslikkus subjektiivne, mida iga inimene saab vaid ise kogeda ning mistõttu seda ka tööalaselt ei ole võimalik luua.

Tähenduslikkuse juhtimist organisatsioonis võib vaadelda ka ajupesu- ning vaimukontrollina. Teoreetikute sõnul võib see viidata töötajatega manipuleerimisele ja kontrollile, eesmärgiga saavutada võim ja suurem staatus. Teiseks negatiivseks asjaoluks võib olla kahe liidri rivaalitsemine, kes loovad organisatsioonis erinevaid tähendusi. Seepärast on oluline, et tähenduslikkuse juurutamine oleks tuletatud mitte ainult liidrite, vaid ka nende kolleegide, mitteametlike liidrite ja meedia poolt. Hoojibergi ja Shamiri käsitluses ei tohiks strateegilisi liidreid näha võimu loojatena, kes manipuleerivad töötajatega läbi ühtse arusaamise loomise. Liider peaks võtma tasakaalustatud lähenemisviisi ja olema kursis ohtudega, mida tähenduslikkuse juhtimine kaasa võib tuua.

Kokkuvõtteks võib öelda, et igale organisatsioonile, kes on pühendunud oma strateegiliste eesmärkide elluviimisele läheb korda see, kuidas ja kui kiiresti soovitud tulemused saavutatakse. Kaasaegne juhtimisteadus on ühe praktilise eestvedamise kontseptsioonina esitlenud töö tähenduslikkuse loomist organisatsioonis. Tegemist on juhtimistegevuse, eestvedamise põhimõttega, mille tulemusena tekivad organisatsiooni töötajatel jagatud arusaamad oma tööst ja selle vajalikkusest organisatsioonis. Seega saab kinnitada, et juhil on suur mõju töö tähenduslikkuse loomisel nii organisatsioonis kui ka meeskonnas. Juht suunab, millise tähenduse inimesed tööga seotud tegevusele annavad ja see põhimõte kehtib ka organisatsiooni madalama taseme ametikohtade puhul. Juhil peamisteks

ülesanneteks on organisatsiooniga seotud arusaamade kujundamine ja eestvedava juhtimise peamiste põhimõtete rakendamine. Juhi tegevuse tulemusena kasvab töötajate pühendumus ning liigutakse ühise meeskonnana eesmärkide suunas. Organisatsioonis loodud tähenduslikkus loob suurt väärtust kogu ettevõtte edukusele ja tulemustele. Samas, erinevate teoreetikute käsitlustest võib välja tuua ühise joonena asjaolu, et juhtimine ning juhtidele omaste iseloomujoonte väärkasutamine võib aga teha suurt kahju. Nii võivad suurepäraseid juhiomadused viia organisatsioonid, või lausa riigid hukuni, rääkimata töö tähenduslikkusest indiviidi tasemel. Kuid tähenduslikkuse loomise põhimõtete rakendamist on enamasti käsitletud siiski organisatsiooni positiivse arengu mõjutamise tegurina. Oluline, et ka ettevõtte juhid hindavad seda väärt eestvedamise põhimõtet ja rakendavad positiivse muutuse saavutamiseks.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Avolio, B., Howell, J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? - *Academy of Management Executive*, 6 (2). [Online] EBSCO Host.
- Babcock-Roberson, M. E. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. - *Journal of Psychology*. [Online] EBSCO Host.
- Hooijberg, R, Shamir, B, (2008). Strategic Leadership as Management of Meanings. – *Perspectives for Managers*. [Online] EBSCO Host.
- Kirkhaug, R. (2009). The Management of Meaning – Conditions for Perception of Values in a Hierarchical Organization. - *Journal of Business Ethics*. [Online] EBSCO Host.
- Lips-Wiersma, M., Morris, L. (2009). Discriminating Between „Meaningful Work“ and the „Management of Meaning“. - *Journal of Business Ethics*. [Online] EBSCO Host.
- Purvanova, R., Bono, J., Dzieweczynski, . (2006). Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organisational Citizenship Performance. – *Human Performance*, 19 (1), 1-22. [Online] EBSCO Host.
- Robbins, S.P (2003). *Organisational Behaviour*. Pearson Education International. New Jearsy
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F., Ganster, D., Kepes, S. (2007). Destructive leader traits and the neutralizing influence of an “enriched” job. – *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 236-251. [Online] EBSCO Host.
- Ulrich, D., Ulrich, W. (2010). Leaders who make meaning meaningful. – *Ivey Business Journal*, vol 74, issue 4, p1-5. [Online] EBSCO Host.

Ulrich, D., Ulrich, W. (2010). *The Why of Work: How Great Leaders Build Abundant Organizations That Win*. The McGraw-Hill Companies.

Wheatley, M. (2005). *Everyday Leaders*. - *Leadership Excellence*, vol 22 no 8. [Online] EBSCO Host.

Whipple, R. (2011). *Leaders create meaning – The Leading Edge* [Online] *Master of Science in Strategic Leadership Online Journal*.