

JUHISED EDUKS EESTI PARIMALT KOOLITAJALT 2018

# RATSIONAALNE *emotsionaalsus*

TUGEVAD  
TULEMUSED



PEHMETEST  
TEGUDEST

ALAR OJASTU

© Alar Ojastu, 2019

Toimetaja Karin Kastehein

Korrektor Inge Pitsner

Maketi autor Rasmus Arme

Esikaane autor Rasmus Arme

Küljendaja Lauri Tuulik

© Kirjastus Pilgrim, 2019

ISBN 978-9949-621-79-8

Trükk: Tallinna Raamatutrükikoda

*Ema Riina, isa Aivar ja  
õde Joan – ainult tänu  
koos käidud rajale  
olen leidnud enda oma.*

# SISUKORD

## SISSEJUHATUS

Vaja on enam kui jutt

Ebaratsionaalne ettevõte

Ratsionaalne emotsionaalsus

## ORGANISATSIOONIJUHTIMISE ARENG

Punane: vägivaldne juhtimine

Pruun: formaalne juhtimine

Oranž: saavutustekeskne juhtimine

*Oranži vari*

Roheline: ratsionaalselt emotsionaalne juhtimine

*Roheline tulevik*

Suurimat kasumit tootvad organisatsioonid on enamasti ka parimad tööandjad

## VÄÄRTUSED, MILLEL ON PÄRISLT VÄÄRTUS

Mis läheb personalile korda?

Sisebrändingu surm: see on lihtsalt üks tavaline firma

## Y-JUHTIMINE: KUIDAS JUHTIDA INIMESI, KES ON JUHITAMATUD?

Musternäide: Zappos.com

## KASVATA INIMESI, KES KASVATAVAD ÄRI

Arengusse tasub investeerida

Koolitamine loob märkimisväärset kasu

Tipptegijad seavad koolituse keskmesse suhtumise

Ettevõtte areng algab juhi arengust

## TUJU JUHTIMINE

Eestlase põhiemotsioon on mure

Kas arst peaks naeratama?

## TUNNUSTAMINE

Kiida lolli ja loll teebki?

Tallinn, alatunnustatud kultuuripealinn 2011

Juhi usk inimesse muutub tema eneseusuks

Mis on sinu komm?

Hõiska enne õhtut

Sõna vägi

## KINDEL TEE TULEMUSTENI: TÖÖTAJA PÜHENDUMINE

Pühendumus ja stress

## HEAOLU: MIS TEEB ELU HEAKS?

Heaolu peitub konkurentsieelis

Tööraahulolu: kuidas seda tõsta?

*Mida tähendab tugevustel põhinev juhtimine?*

*Kas juhi tööks piisab oskustest või on annet ka vaja?*

*Kõik algab oma tugevate külgede tundmisest*

*Töö tugevate külgedega on aja kokkuhoid*

Sotsiaalne heaolu: kuidas seda tõsta?

*Maailma, mis on ühe minuti pärast,*

*ei ole hetkel veel olemas*

## SISUKORD

*Headus on nakkav*

*Kui palju me sotsiaalselt suhtlust vajame?*

*Sotsiaalne heaolu mõjutab füüsilist heaolu*

Füüsiline heaolu: kuidas seda tõsta?

*Tervis algab suhtumisest, et see on oluline*

*Aja planeerimisest tähtsam: une planeerimine*

*Trenn või tablett?*

*Suitsuta paus*

*Seks ja produktiivsus*

*Enamik ettevõtete spondeeritud tervisepakette*

*ei täida eesmärki*

Materiaalne heaolu: kuidas seda tõsta?

*Teistesse panustamine teeb õnnelikumaks kui asjad*

Elukeskkonna heaolu: kuidas seda tõsta?

*Kodanikualgatuse jõud*

*Heategude ühistalgud*

## TEEKOND HEAOLUNI ON MARATON, MITTE SPRINT

## LÕPPSÕNA: RINGIGA TAGASI ALGUSESSE

### LISA 1:

KUI NEGATIIVSUS ON NII TUGEV, ET POSITIIVSUS EI AITA

### LISA 2:

ORGANISATSIOONILISE MÖTTE- JA TEGUTSEMISMUDELI ARENG

## TÄNUSÕNAD

# SISSEJUHATUS

AASTAL 2009 kutsuti mind tööle maineka restoraniketi müügijuhiks. Nimetan seda restorani siin edaspidi Staariks. Õigem on öelda, et tegemist oli endise eduka restoraniga, mille maine ja müüginumbrid olid parasjagu languses. Alanud oli masu ja kliente, kes olid varem valmis maksma kõrget hinda, et nautida ilusat interjööri ja hinnatud koka toitu, oli jäänud järjest vähemaks. Restoran vajab hädasti uut strateegiat. Kulud olid üüratud. Uute klientide jaoks ei jätkunud reklaamiraha ja püsikliente oli liiga vähe. Aga miks? Restoran nägi kaunis välja, toit oli maitsev... Miks kliendikaardi omanikud polnud nõus seda soovitama äripartneritele isegi siis, kui me pakkusime selle eest hüvesid? Vastus, mis kliendiuuringust ilmnes, oli juhtkonna jaoks ootamatu: klientidele ei meeldinud teenindus.

Kuidas meil sai olla teenindus, mis inimestele ei meeldi? Meil olid ju tööl kogenud teenindajad, kellest paljud olid läbinud kolmeaastase teeninduskooli. Küsisime klientidelt täpsustavaid küsimusi ja saime selgeks, et see, mida peetakse halvaks teeninduseks, ei ole koolis õpetatava etiketi eiramine, vaid vajaka jäi hoopis hoolivast suhtumisest klientidesse. Toit viidi lauda, vein valati välja õige nurga alt, riided olid puhtad, aga kui kliendile tundus, et teenindaja käitumises puudus soojus, siis sellest piisas, et rääkida viiele sõbrale halvast teenindusest ja teha otsus, et Staari enam tagasi ei minda, isegi mitte soodustuste peale.

Kuid miks puudus Staari teenindajate tegudes hoolivus? Nüüd, ligi 10 aastat hiljem, kui ma olen töötanud sadade teenindusorganisatsioonidega ja tuhandete teenindajatega, tean, et töötajate hoolivus on alati seotud sellega, kas ja mil määral ettevõtte hoolib oma töötajatest. Staaris oli tavaline, et omanik sisenes ruumi ja ei öelnud teregi. Tagasisidest selgus ka, et klientidele tundus, nagu töötajad teeksid oma tööd südamega, ainult raha pärast. Huvitav on taas kord see, et tollal, kui ma organisatsiooniga liitusin, räägiti ainult rahast – südamega tegutsemisest, töö hingestatusest ja kõrgemast mõttest ei räägitud üldse.

Daniel Kahneman, Iisraeli-Ameerika päritolu psühholoog, kes sai oma märkimisväärse panuse eest majandusteooriasse 2002. aastal Nobeli preemia, on oma raamatus „Kiire ja aeglane mõtlemine“ (2013) kirjeldanud, kuivõrd destruktiivne on raha mõju valdkondades, kus edu aluseks on koostöö. Ta kirjeldab, et kui võtta grupp andekaid inimesi ja panna nad lahendama keerukat ülesannet, siis nende käitumine muutub, kui mängu tuuakse raha, isegi kui see pole ülesande lahendamiseks kuidagi seotud. Piisab juba sellestki, kui samas ruumis on suvalises kohas näiteks „Monopoli“ mänguraha või seisab nurgas arvuti, mille *screensaver* kuvab dollareid – inimeste käitumine muutub, ilma et nad sellest ise teadlikud oleksid. Nimelt käituvad nad ülesandele lahendust otsides palju isekamalt. Nad on palju vähem alati grupikaaslast abistama (kelle roll katses on teeselda, et nad ei mõista, mida see ülesanne neilt nõuab). Näiteks kui kaaslane pillab „kogemata“ pliiatsi maha, on need, kes viibivad ruumis, kus on n-ö juhuslik raha, palju vähem valmis selle üles korjama. Kahnemani põhiline järeldus on see, et raha soosib individualismi ning vähendab usaldust ja koostööd, sh soovi aidata ja teistest sõltuda. Need aga



## SISSEJUHATUS

on just aspektid, millest sõltub otsene rahaline edu enamikus organisatsioonides, sh restoranis Staar.

Suurem osa Staari töötajaid oli sündinud vahemikus 1980–2002, kuuludes seega Y-generatsiooni, millenniumi põlvkonda. Neid eristab uuringute järgi varasemate generatsioonidega võrreldes võimendunud trots töö vastu, mille ainus eesmärk on raha teenimine. Aastaks 2020 moodustab see põlvkond 70% tööjõust. On selge, et kui juht ei mõista selle seltskonna eripära ja ei suuda luua töökohti, mis vastaks nende ootusele teha tööd, millel on kõrgem eesmärk kui raha teenimine, toob see organisatsioonile raha asemel märkimisväärset kulu. Staari puhul tähendas see seda, et teenindajad tegutsesid ilma kireta, tunnetamata oma töö tegelikku olemust, mis pidi seisnema inimeste elu paremaks tegemises. Nii muutus ettevõtte ellujäämine iga nädalaga aina küsitavamaks.

Töötasin enne seda koolitusfirmas Vain & Partnerid ja seega tehti mulle ettepanek läbi viia personali koolitus. Kuna areng on üks Y-generatsiooni peamisi motivaatoreid, siis juhtus see, mida võiski oodata: teenindus paranes. Oli tunda ühtsust ja meeskonnavaimu. Amet, mis tundus Y-generatsiooni jaoks mõttetu ja perspektiivitu, muutus mõttekaks ja tähtsaks. Minu töö restoranis Staar oli projektipõhine. Kui mu leping lõppes, innustas koolituselt saadud tagasiside mind tutvustama seda ka teistele restoranidele. Töö mõtestamine pole muidugi ainult restoranides sisemise motivatsiooni allikas ja nii hakkasid tänu suust suhu levinud reklaamile koolituse vastu huvi tundma ettevõtted, kes tegelesid hoopis turvateenuste, hotellinduse, tootmise, mobiilside, jaekaubanduse, transpordi ja pangandusega, samuti haiglad, koolid ja avaliku sektori organisatsioonid. Kahe aasta pärast olin koolitanud enam kui 3000 inimest.

Koolitus muutis paljude inimeste elu, kuid oli ka neid, keda minu sõnum ei kõnetanud. Mida rohkem ma puutusin töös kokku pragmaatiliste inimestega, keda juhib peamiselt faktidega tegelev vasak ajupoolkera, seda rohkem hakkasin kahtlema, kas minu inspireerival jutul on ka mõõdetav mõju.\*

**Olin veendunud, et inimliku hoolivuse kaudu on võimalik organisatsioonidel rohkem saavutada kui kitsalt raha nimel tegutsedes, aga mul puudus tõestus sellele.** Otsustasin aastal 2013 kahtluse alla seada kõik oma intuiitiivsed teesid seni, kuni olen neile leidnud kinnituse. Ma tahtsin fakte, näiteid, protsente ja täpseid summasid. Selgus, et mitmed mu esialgsed mõtted olidki liialt naiivsed ja idealistlikud. Aga mida sügavamale ma oma kuus aastat kestnud uurimistööga jõudsin, seda elegantsemalt hakkas välja joonistuma tasakaalus tervik, kus see, mis tundus emotsionaalselt õige, leidis ka ratsionaalse kinnituse. Siit ka selle raamatu pealkiri „Ratsionaalne emotsionaalsus”.

/.../

Kirjutamisel pidasin eelkõige silmas kahte gruppi lugejaid. Esiteks mõtlesin peamiselt vasaku ajupoolkera pealt tegutsevate juhtide ja omanike peale, kes tunnevad end kindlalt kõiges, mis puudutab äriprotsesse, finantse, tootearendust, süsteemide loomist ja strateegilist müüki, kuid kelle jaoks inimfaktor äris on probleematailine, ületähtsustatud ja frustreriv. Sellised juhid ei saa tihti aru, miks töötajad ei suuda ennast ise motiveerida; miks on nii, et ikka jääb midagi puudu, ükskõik kui palju neile maksta või nendega te-

---

\* Olen ise kasvanud tüüpilise Y-generatsiooni esindajana n-ö rohelise mõttetase taustal, kuid paljud mu kliendid tegutsesid suures osas veel oranžil mõttetasele. See lause ei ütle lugejale veel hetkel midagi, kuid aitab neid, kes on tutvunud Ken Wilberi intergraalteooria või McKinsey konsultandi Frederic Laloux erakordse raamatuga „Reinventing Organizations”. Värvidest juhtimiskontekstis tuleb juttu järgmises peatükis.

geleda. Jutt, et töötajate eest tuleb hoolitseda, tundub neile tobedana, sest tegemist on ju täiskasvanud inimestega, kes saavad oma töö eest palka. Sellisele lugejale on ehk põnev avastada, kuidas ja miks investering inimestesse on majandustulemuste seisukohast sama oluline kui investering igasse muusse strateegilisse ärifunktsiooni, näiteks turundusse, tootmisse, finantsi või müüki.

Erinevalt paljudest äriomanikest ei suuda aga enamik töötajaid ennast pelgalt raha, võidu või tulemuste tegemise hasardist lõputult motiveerida. Ükskõik kui närvesööv ja mõttetult energiamahukas töö inimestega ka ei tundu, suudab igauks ilmselt meenutada kliendi silmade kaudu olukorda, kus teenusepakkuja on andnud endast maksimumi ja elamus on olnud esmaklassiline, olgu see siis sümfooniaorkestri täiuslik koostöö, viietärnitenindus või tipp tehnoloogilised autod meie igapäevaelus. Kõige tänuväärsemad läbimurded, millest maailm ja tarbijad on võitnud, tulevad eelkõige inimestelt, kes soovivad valdkonda edasi arendada ning keda motiveerib hea asja tegemine vähemalt sama palju kui raha. Ja nii nagu Daniel Kahnemani eksperimendis selgus: **olukorras, kus konkurentsivõime ellujäämine sõltub koostööst, on selline lähenemine, kus mõeldakse ainuüksi raha peale, kommunikatsioonivõime töö taga olevat suuremat tähendust ja mõtet, tulemuste saavutamisel takistuseks.**

Teine grupp, keda silmas pean ja toetan, on need, kes tunnevad südames seda, mida mina tundsin: inimlikkus äris on tähtis, aga kuidas seda tõestada. Paljud neist töötavad koos inimestega, kes ei pruugi nende intuiitvset äratundmist veel jagada. Tean oma kogemusest, et see võib segadust tekitada ja loodan väga, et raamat annab lugejale kindlust, et tema sisemine soov teistmoodi äripraktika järele ei ole naiivne ning väärrib igati järgimist. Areng ühest mõttemaailmast teise on justkui kesta vahetus krabil: ühel hetkel

kasvab sisu suuremaks, kui vorm välja kannab, ja keskkonna järelejäädmine sisemistele muutustele on enamasti valus. Konflikt uuenevate sisemiste väärtuste ja võltsnaeratusest saadatud tegutsemise vahel tekitab paljudes vastuolu ja kohati isegi viha. Y-generatsiooni vajadus uutmoodi töötamise järele on isegi niivõrd suur, et Gallupi, mis on üks maailma suuremaid era- ja riigisektori uuringuid korraldavaid organisatsioone, andmetel vahetasid 2017. aastal Y-generatsiooni esindajad rohkem töökohti kui mistahes varasem generatsioon. Kusjuures suur osa neist ei soovi töökohti vahetada, kuid organisatsioonid ei paku neile piisavalt põhjust, et jääda.

Senikaua kui äri viivad edasi inimesed, mitte veel robotid, on kasulik mõista psühholoogilisi alustalasid, et õigeid nuppe vajutades tagada produktiivsus, mida kõrgema palgaga üksi ei saavuta. Loodetavasti aitab see raamat lugejal paremini mõista ka kolleege, kes koridoris kallistavad ning kes räägivad koosolekul sageli ka sellest, mis pole otseselt tööga seotud. Aga mis need n-õ õiged psühholoogilised nupud on – need pehmed asjad, mis tagavad kõva tulemuse? Vaatlen seitset omavahel seotud ja üksteist täiendavat teemat, mis loovad minu uuringute järgi konkurentsielise nii Eestis kui ka välismaal.

**1. Evolutsioon.** Esimene peatükk on tähtis, et mõista ülejäänud raamatu sõnumi tähtsust ja ajakriitilisust. Teemad, millest kirjutan, leiavad kajastamist sadades juhtimisraamatutes, kuid sõltumata laiaast kõlapinnast ei leia paljud neist praktilist rakendust ettevõtete igapäevases juhtimises. Esimeses osas laon vundamendi, mis aitab aru saada, miks ja kuidas on võimalik, et inimesed näevad äri ja selle eesmärke niivõrd erinevalt, ja kuidas kliendid ja töötajad, kes peavad lisaks rahale oluliseks ka teisi väärtusi, muudavad kiirelt äritegemise

põhimõtteid ja vajavad seetõttu ka teistsugust, ratsionaalselt emotsionaalset juhtimist.

**2. Väärtused.** Põhiväärtuste olulisusest on räägitud aastakümneid, ent ometi tunnevad paljud, et nende töö ei ole mingit kõrgemat väärtust, sõltumata sellest kas tegu on värskel *start-up*'i või aastaid turul olnud organisatsiooniga. Seda, et kultuur, missioon ja väärtused on endiselt paljude juhtide jaoks emotsionaalsed trendiasjad, mitte ratsionaalsed juhtimistööriistad, tõestab ka see, et ainult 26% Y-generatsiooni esindajatest väidab, et on kuulnud seitsme päeva jooksul kedagi organisatsioonis rääkimas, kuidas tema töö on seotud missiooniga. Põhiväärtustest ei ole kasu, kui juhtkond ise ei suuda nende olemasolu hinnata. See aga omakorda sõltub juhi (ja tema meeskonna) isiksuse arengu tasemest, mis omakorda põhjendab, miks mõned inimesed siiski tunnevad, et nende töö on mõttekas ning töötavad seetõttu suurema pühendumusega, edendades seeläbi kliendisuhteid, sisekliimat ja kasumit.

**3. Areng.** 87% Y-generatsiooni esindajatest väidab, et võimalus areneda nii inimese kui professionaalina on töökoha valikul äärmiselt oluline. Kuna tegemist on inimestega, kes on oma karjääri alguses, on kõrgendatud huvi isikliku arengu vastu loogiline: paremaks saamine toob kaasa põnevamad võimalused ja aitab saavutada majanduslikku stabiilsust. Suur osa kõrge tööjõu voolavusega organisatsioonide Eestis aga ei koolita oma töötajaid, sest *miks koolitada inimesi, kes nagnüi lähevad töölt ära*. Kuid kas ei ole irooniline kokkusattumus, et enamik neist inimestest kuulub vanuse järgi Y-generatsiooni, kelle peamine tööle jäämise põhjus on just isiklik

areng? Raamatu kolmandas peatükis analüüsin, kuidas on muutunud töötajate ootus koolitustele ja millist tüüpi arengus peitub lähiaastatel ettevõtete konkurentsieelis.

**4. Tuju.** Psühholoogid, neuroteadlased ja juba iidset kultuurid on kõik omal moel proovinud edasi anda sõnumit, et tuju ja emotsioonid piiravad või võimendavad seda, mida me suudame korda saata. Mitte ükski endast lugupidav ettevõtja ei luba viia lauda halvasti pestud nõusid või närtsinud lilli, kuid ikka ja jälle saadetakse laua juurde närtsinud inimesed. Just sel põhjusel on juhi töö juhtida lisaks ajale ka inimeste tuju (emotsioone). See, kui palju on töötajates positiivseid, elujõudu ja töökust soodustavaid emotsioone, panustab nende töö kvaliteeti rohkem kui see, mitu tundi nad tööd teevad.

**5. Tunnustamine.** Elame kultuuriruumis, kus meil on taagana minevikust kaasas hulk uskumusi, mis töötavad vastu kõigele, mis äris ja elus oluline. Üks selline uskumus puudutab inimeste tunnustamist. „Kiida lolli ja loll teeb” on üks vana-sõnadest, mille uskuja teeb justkui kiitjast endast lolli. Siin peatükis saab selgeks, et sellised vanasõnad on sõna otseses mõttes vanad ja ei tohiks suunata juhi tegusid. Märkamine ja tunnustamine on see, mida iga inimene ootab. Ja kui seda ei juhtu, siis on motivatsiooni langus garanteeritud. Juhi ülesanne on inimesi tunnustada ja mitte selle pärast, et see on tore, vaid selle pärast, et see muudab inimesed produktiivsemaks, ning selleks, et töötajad usuksid endasse rohkem.

**6. Pühendumine.** Uuringud on järjepidevalt tõestanud, et ratsionaalsete äritulemuste aluseks on selline emotsionaalne

väärtus nagu personali pühendumus. Kõik uuringud näitavad üheselt, et mida suurem on osakonna või äriüksuse personali pühendumus, seda suurem on tõenäosus, et selle üksuse kasumlikkus, efektiivsus ja kliendirahulolu on kõrge ja töajõu voolavus madal. Ligi 50% eestlasi ei ole mitte ainult madala pühendumusega, vaid kuulub aktiivselt vastu töötavate inimeste hulka, mis tähendab, et kui nad peaksid ka teie organisatsioonis töötama, siis nende meelest on teie organisatsioon mõttetu koht, mida juhivad mõttetus juhid ja kus töötavad mõttetus inimesed, kes teenindavad mõttetuid kliente. Need inimesed avaldavad seda arvamust päevast päeva ja mitte ainult oma lähedastele, vaid igal võimalusel ka kolleegidele, mürgitades seeläbi organisatsioonisisest atmosfääri. Selles peatükis vaatame, mida on vaja kohe teha, et seda tohutut kasumileket peatada.

- 7. Heaolu.** Töötajad, kellel on madal heaolu, annavad oma ülemusele 2,27 korda suurema tõenäosusega madala hinde ja lahkuvad 1,8 korda suurema tõenäosusega organisatsioonist, nagu selgub uuringutest. Kui inimese heaolu langeb, kukub ka tema võime teha fokuseeritud tööd ning organisatsioon kaotab produktiivsuses. 2013. aasta uurimuses, mis hõlmas 11 095 inimest Fortune 500 ettevõttes, märkis 86% neist madalate tulemuste põhjuseks languse mõnes heaolu valdkonnas (töö, suhted, raha, keskkond, tervis). Sel põhjusel ongi ülioluline mõista, et inimene on tervik: eraelu tuleb tööle kaasa. Inimeste motiveerimine raha, karistuste või koolitustega on strateegiana poolik, kui tulemuste languse ja töajõu voolavuse taga on hoopis midagi palju laiemat. Kuigi raamatu põhifookus on ettevõtte

juhtimisel, rõhutan ikka ja jälle, et eduka tegutsemise ja tulemuste saavutamise eelduseks on juhi ja tema tiimiliikmete töö iseenda kui indiviidiga. Uni, söömine ja liikumine mõjutab ilma igasuguse kahtluseta otseselt seda, kas ja mil määral suudab inimene vastutada selle eest, mille eest ta palka saab.

## VAJA ON ENAMAT KUI JUTT

Kuna töötajad ja kliendid muutuvad, peavad seda tegema ka organisatsioonid. Jutt kliendi ootustest, organisatsioonikultuurist, väärtustest, töö- ja eraelu tasakaalust on saanud uueks trendiks. Ent pelgalt jutust ei piisa. Selleks et tulemusi saada, on vaja tegetset. Just sel põhjusel ongi mu raamatul kolm konkreetset üleskutset:

- 1. Vastutuse võtmine.** Iga üksikisik peaks vaatama peeglisse ja küsima, kus on tema isiklik arenguline takistus, sõltumata sellest, kuidas käitub ülemus või kollektiiv.
- 2. Rääkige asjast!** Kui see, mis siin raamatus kirjas on, peaks käivitama mõnes meeskonnas arutelu, on see täitnud oma eesmärgi. Muutused algavad vestlustest, sest nii saavad pinnale kerkida valukohad, hirmud, solvumised, probleemid, lahendused ja kasv.
- 3. Tippjuhtkonnale: tehke mõni asi teoks!** Ilmselt pole Eestis organisatsiooni, kes on jõudnud ellu rakendada kõik stratee-



## SISSEJUHATUS

gilised tuluallikad, millest siin juttu tuleb. Loodan väga, et raamat ärgitab juhte nii mõndagi neist teoks tegema.

Millest siin raamatus juttu ei tule? Kirjastused ja koolitustel osalenud inimesed on minult ikka küsinud, millal ma avaldan raamatu, mis annaks psühholoogilise teejuhise, kuidas sisemisi ressursse kasutades liikuda lähemale oma potentsiaali realiseerimisele. „Ratsionaalne emotsionaalsus” ei ole see raamat. See on kirjutatud ennekõike juhile, kes seisab silmitsi peagi saabuva 2020. aasta igapäevatöö väljakutsetega ja mõtleb lahendustele, kuidas teha midagi paremini olukorras, kus ligi 70% töövõtjaid on Y-generatsiooni esindajad. Olen isiksuse arengut pikalt uurinud ja tunnen, et mida rohkem ma teada saan, seda enam on seda, mida ma veel ei tea, nii et mu avastusi elu elamise kunstist tuleb veel oodata. Sellest hoolimata on „Ratsionaalne emotsionaalsus” põnev lugemine kõigile, keda huvitab, kuhu organisatsioonid liiguvad ja kuidas iga üksikisiku heaolu on seotud kogu kollektiivi kasuga. Lõpuks algab kõik ennekõike pihta juhust.

## EBARATSIONAALNE ETTEVÕTE

Aasta 1985. Brasiilia majanduses on sügav mõõn ja kaubalaevadele propellerseadmeid valmistav tootmisettevõtte Semco on pankroti äärel. Ricardo Semler võtab oma isalt Antonio Curt Semlerilt ettevõtte juhtimise üle, moderniseerib 35 aastat tagasi paika pandud juhtimisloogika ning määrab uue suuna. Kuus aastat hiljem on Semco uue juhi innovaatilise mõtlemise tulemus-

na kasvanud algse 4 miljoni dollari asemel 400 miljoni dollarilise käibega ettevõtteks.

Huvitav, aga kui praegu, 30 aastat hiljem küsitakse Ricardo Semlerilt, kes on endiselt ettevõtte juhatuses, mis äris Semco tegutseb, siis ta vastab, et ei tea. Tema selgitus, miks ta on alati keeldunud Semco tegevust defineerimast, on ilmselt paljude jaoks naiivne ja rumal, aga kõlab sedasi: „**Hetkel, mil sa defineerid oma äri, lood justkui kasti, mis piirab töötajaid ja seab nad olukorda, kus nad ignoreerivad kõiki kastist väljapoole jäävaid võimalusi.**”

Aga kuidas me siis teame, mida teha? Semler arvab nii: selle asemel et määratleda, millises valdkonnas Semco tegutseb, saavad töötajad ise otsustada, millega nad parasjagu tegeleda soovivad. Semco juhtkond lausa nõuab, et töötajad keskenduksid esmajärjekorras sellele, et töö oleks neile isiklikult huvitav. Usutakse, et kui inimene seab oma huvid esiplaanile, siis on tal ka suur tahe ja motivatsioon nende eesmärkide nimel pingutada. Kui aga eesmärgid tulevad ülevalt alla, peab juhtkond välja mõtlema igasuguseid kavalaide skeme ja peibutisi, millest ükski ei saa olla nii võimas motivatsiooniallikas kui see, et inimene saab teha just seda, mida ta ise parasjagu teha tahab.

Lisaks sellele, et juhid ei sea inimestele eesmäärke, puudub Semcos hierarhia ja ametlik struktuur. Plaan on kuu arvestuses ja äriplaani, missiooni ega visiooni pole sõnastatud. Puudub personaliosakond, ametijuhendid ja töövõttulepingud. Ja kui see ei kõla veel piisavalt absurdsest, siis Semcos ei ole esmaspäevast reedeni töönädalat. Kui inimene tunneb, et ta võiks koosoleku asemel hoopis perega lõunat süüa, siis seda temalt ka oodatakse. Semcos usutakse, et kui peakski juhtuma, et mitte ükski inimene ei ilmu koosolekule, siis järelikult teema ei paku huvi ja asi

## SISSEJUHATUS

jäetakse pooleli, sest asi, millest keegi ei huvitu, ei saa nagunii edukaks. Kui inimene teeb aga midagi, mis talle isiklikult korda läheb, on ta valmis panustama palju rohkem kui ükskõik milline n-ö üheksast viieni tööline.

Firmat juhitakse ideoloogia alusel, mis ütleb, et kui inimene on õppinud oma pere ja puhkuse ajast pühapäeviti e-kirjadele vastama, siis peab ta õppima näiteks esmaspäeviti keset päeva kinos käima. Kui Semco 80. aastate keskpaigas esimest korda paindliku töögraafiku kontseptsiooniga välja tuli, ennustasid kriitikud sellele kindlat läbikukkumist. Eriti ilmselge oli skeptikute jaoks asjaolu, et selline töötamise viis ei sobi tehase liinitöölistele. Semco juhtkond küsis selle peale oma lemmikküsimuse: „Miks ei sobi?“. Kriitikute vastus: „Miks? Sest kui inimesed ei tee ühel ajal tööd, siis ei saa tootmine toimida. See on ju ilmselge!“ Ricardo Semler aga väitis, et kui see on tööpoolest ilmselge, siis saavad liinitöötajad sellest ise ka aru. Kui töölisi ei huvita, kas liin töötab või mitte, siis on probleem palju suurem ja seega tuleb pigem tegeleda nende motivatsiooni ja moraaliga. Nii et mida rutem selline probleem välja tuleb, seda parem. Kui Semler teatas töötajatele, et edaspidi võib igaüks tööle käia oma äranägemist järgi, vaatasid nad vasakule ja paremale, küsisid, mis kell üks või teine kolleeg tööle tuleb... ja seda probleemi, mis skeptikud välja tõid, pole 30 aasta jooksul kordagi tekkinud.

Tavaline reaktsioon on selline: „Kui lubada töötajatel tulla-minna siis, kui süda lustib, ei tule pooled neist mitte kunagi tööle ja äri seiskub.“ Semco on aga kõikide kahtluste kiuste tõestanud, et kui inimesele meeldib see töö, mida ta teeb, ja kui see ei ole isikliku vabaduse ja eneseteostuse vaenlane, siis ta tahab seda tööd teha. See kõlab ilmselt nagu roosamanna, aga puhtalt fantaasia arendamise eesmärgil võib ka mõelda, et homsest ala-

tes ei pea keegi enam tööl käima ja iga päev oleks vaba. Kas see tähendaks inimekonnale igatsetud õnne ja rahu? Kui küsida seda pensionile jäävate inimeste käest, siis üldse mitte. Tegevusetus ja eesmärgi puudumine muudab inimese õnnetuks. Igaüks tahab teha midagi, millel on tema jaoks tähendus ja mis teda arendab. Probleem on enamasti lihtsalt selles, et enamik töötajaid ei taju, et nende tööl oleks mingi muu mõte kui lihtsalt omanikele raha teenimine, rääkimata isiklikust arengust.

Tagatipuks ei ole Semcos ka kindlaid kellaegu: nõudes, et inimene, kes tahaks magada kella üheksani, oleks tööl kell kaheksa, saame temalt kaks tundi väga madalat produktiivsust. Ja kui teatada, et tööpäev lõppeb alati kell kuus, siis kaotame produktiivsuses nende seas, kes on oma biorütmide tõttu just õhtul aktiivsed. Me kõik oleme erinevad: mõni on parimas vormis varahommikul, teise (töö)elu hakkab kella kuuest õhtul. Semleri sõnul on sellise töökorralduse üks positiivseid kõrvalnähte see, et esmaspäev ei ole siis enam sinine. Kõik päevad muutuvad võrdseks heaks.\* Ja kui see ka ei kõla veel piisavalt ulmelisena, siis Semco eesmärk on, et kõik töötajad tunneksid ennast ettevõtte omanikuna. See tähendab, et numbrid on avalikud. Kõik teavad, kui palju keegi palka saab ning igaüks saab ise määrata endale palga (sh koristaja). See on ka üks põhjuseid, miks Semco ei ole kunagi börsile läinud. Börsile mineku peamine eesmärk on kasv. Semco inimesed küsivad endalt aga kogu aeg: „Miks? Miks me peame börsile minema? Miks me peaksime kasvama kasvamise pärast?” Ja kuna personal ei ole tänaseni sellele küsimusele head vastust leidnud, pole seda otsust tehtud.

---

\* Gallupi 2018. aasta uuring tõi välja, et Eestis teeb oma tööd kirega vaid 10% täisajaga töötavast elanikkonnast. Nende inimeste õnnetunne kukub teravalt pühapäeval kell kaks ja püsib madalana kuni reede õhtul kella viieni. Enamik neist ei tööta vastavalt oma biorütmidele ja istub magamise asemel ummikus, seega ei saa nad puhata isegi siis, kui peaksid puhkama – pühapäeval.

## SISSEJUHATUS

Nii et kõik on väga tore, pehme ja emotsionaalne. Aga mis on tulemus? Kas see on ikka ratsionaalselt põhjendatud? Otsuse teeb lugeja ise:

- Semco tööjõu voolavus on 1%.
- 76 ülikooli üle kogu maailma on valinud Semco mudelletevõtteks, mille järgi tudengeid õpetada. 350 kooli õppekava näeb ette tutvumist Semco süsteemiga ja selle analüüsi.
- Kui Semco oleks börsiettevõtte ja kui sa oleksid aastal 1981 investeerinud selle aktsiasse 100 000 dollarit, siis oleks su aktsiaportfell tänaseks väärt rohkem kui 5,4 miljonit dollarit.

Ratsionaalne?

## RATSIONAALNE EMOTSIONAALSUS

Semco ei ole ainus organisatsioon maailmas, mis toimib isejuhtivuse põhimõttel. Sarnaseid edukalt toimivaid ettevõtteid on veel ja tekib aina juurde. Endine McKinsey nõustaja, praegune iseseisev juhtimiskonsultant ja raamatu „Reinventing organizations; A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness” („Uut organisatsiooni leiutades: teejuht sellest, kuidas luua organisatsiooni, mis vastaks järgmisele inimteadvuse arengustadele“) autor Frederic Laloux on kaardistanud kümneid sellistel põhimõtetel toimivaid organisatsioone väga erinevates sektorites: nii tulundus- kui mittetulundusettevõtteid haigekassasüsteemis, kaubanduses, toidutööstuses, teeninduses

jm. Ja tegemist on suurte organisatsioonidega, sh matkavarustuse tootja Patagonia (1300 töötajat), hüdraulikatehas Sun Hydraulics (900), metallurgiatehas Favi (500), tomatikasvatuse- ja transpordiettevõtte Morning Star (2400).

Enamikus neist puuduvad ametijuhendid, kogu ettevõtte info (sh finantsinfo) on töötajate jaoks avalik, puudub juhtkond ja hierarhia, inimesed määravad oma palga ise, seina peal ei ilutse kõlavad laused eesmärgist, visioonist ja missioonist... Nad toimivad üle maailma sõltumata kultuurilisest taustast või ettevõtte geograafilisest asukohast.

Semco ja teiste taoliste organisatsioonide edu on kokkuvõttes teistsuguse mõtlemise tagajärg. Ma arvan, et sellised ettevõtted nagu Semco ja Frederic Laloux' uuritud organisatsioonid esindavad hetkel küll vähemikku, aga on suunanäitajaks sellele, kuhu maailm liigub. Miks ma nii arvan? Minu mõtte taga on teadmine, et praegu on äri üks sektoriüleseid väljakutseid sõda talentide pärast. Järjest enam on juhte, kes teadvustavad fakti, et äri ainus edu pant tulevikus on andekad inimesed. Juhtimisguru Richard Wiseman kirjutab selle kohta nii: „Juhtidel on kasulik mõista, et lõpuks ei tööta keegi tegelikult organisatsiooni hüvanguks. Kõik töötavad iseenda hüvanguks. Inimene otsib kohta, mis pakub võimalust eneseteostuseks ja oma vajaduste täitmiseks. Kui juhid ei suuda selliseid võimalusi luua, otsitakse neid mujalt. On rumal loota, et lojaalsus on iseenesestmõistetav. Ei, lojaalsus tuleb välja teenida.” Ja kui kõik taandub inimestele, siis on loogiline, et ettevõtted peavad toimima nii, et nad oleksid uute talentide jaoks atraktiivsed ja suudaksid hoida olemasolevaid. Ilmselt ei mõtle keskmine spetsialist liiga pikalt, kui tal on valida n-ö tavalise ettevõtte või näiteks Semco juhtimispõhimõtetele töötava organisatsiooni vahel. Kui saab um-

mikus istumise asemel magada või lastega aega veeta, siis olen kindel, et ka suur osa lugejaid valiks viimase.

Kuid ometi tundub mulle, et suurel osal Eesti organisatsioonidel on veel pikk maa minna, et jõuda sellise ideaalini. Kui areng oleks justkui trepp, siis nad on valdavalt esimesel astmel, samas kui Semco-sarnased ettevõtted on juba kolmandal. On selge, et kõige loomulikum arengueesmärk asub kusagil vahepealses tsoonis ehk teisel astmel, kus tegutsevate organisatsioonide äripraktikat iseloomustabki märksõnana minu tagasihoidlik leiutatud sõnapaar ***ratsionaalne emotsionaalsus***. Kui Semco-, Morning Stari ja Patagonia-sarnaseid organisatsioone on maailmas mõnikümmend (kui sedagi), siis ratsionaalse emotsionaalsuse printsiipidel rajatud ettevõtteid on juba tuhandeid. Kümned kui mitte sajad organisatsioonid Eestis on üleminekufaasis. Toimuvad konverentsid, koolitused, värbamis-, müügi- ja turundustegevuse ümberplaneerimine. Ja nagu lugeja õige pea teada saab, siis tegemist ei ole trendiga, vaid hüppelise üleminekuga töötajate maailmavaates ning klientide nõudmistes vastavalt ajas muutuvatele väärtustele. Ratsionaalselt emotsionaalne juhtimine on inimesekeskne, talente ligimeelitav ja hoidev ning selle põhimõtetele toetuvad organisatsioonid on uuringute järgi konkurentidega võrreldes stabiilsemad ning kasumlikumad.

Heidamegi nüüd pilgu sellesse emotsionaalsesse ja samas väga ratsionaalselt põhjendatud maailma. Aga selleks, et seda uudishimuga vaadata, on kõigepealt kasulik mõista, kuidas me üldse selleni oleme jõudnud. Mida vanemaks ma saan, seda rohkem nõustun Juhan Liivi lausega, et see, kes minevikku ei mäleta, elab tulevikuta. Sel põhjusel alustan raamatut justkui ekskursioonina sinna, kust me tuleme, et mõista suurt pilti sellest, kuidas muutus mõtlemises toob kaasa muutusi organisatsioonides ning maailmas, kus elame.

# ORGANISATSIOONIJUHTIMISE ARENG



/.../

Kõik, mida me ühiskonnas näeme – kogu ilu ja inetus, hea ja halb, kõik maitsekas ja maitsetu –, on kellegi käitumise ja valikute tagajärg. Käitumine ja valikud peegeldavad aga omakorda väärtusi, uskumusi ja suhtumist. Kui Rail Baltic Estonia peaks ehitama looduskaitsealale raudtee, siis ei peegelda see majanduslikku paratamatust, vaid otsust läbisuruvate inimeste väärtushoiakuid ehk mõtlemist. Kui töötajatele makstakse nii vähe kui võimalik, isegi kui jätkuks ressursi, et maksta rohkem, siis ei ole tegemist taas kord enamasti majandusliku paratamatusega, vaid teatud hoiakutele järgnenud valikuga. Kui organisatsioon panustab personali arengusse ja väärtustab töötajate isiklikku heaolu ja kasvu, siis ka see ei ole juhus, vaid peegeldab kellegi otsuseid, mis omakorda peegeldavad tema mõtlemist ja väärtushoiakuid.

Albert Einstein on öelnud, et probleeme ei ole võimalik lahendada sama mõtlemise pinnalt, mis need probleemid lõi. Selleks et jõuda uuele tasemele maailmas, kus elame, ja organisatsioonides, kus töötame, peame esmalt jõudma uuele tasemele mõtetes, milles viibime. Just seetõttu algabki teistsugune organisatsioon pihta mõtlemisest. Ajaloolased, psühholoogid, neuroteadlased, müstikud, filosoofid ja antropoloogid on tänaseks üpris edukalt ära kaardistanud inimese mõtletegevuse arenguetapid. On leitud, et inimajaloo enam-vähem 100 000 aasta pikkuse eksistentsi juures oleme me liikunud läbi mitme järjestikuse arengustaadiumi. Igal arenguastmel oleme teinud hüppe oma kollektiivses kognitiivses, moraalses ja psühholoogilises võimekuses. Iga kord, kui inimkond on jõudnud uuele arenguastmele mõtlemises, on sellega

kaasnenud ka uus viis, kuidas koos töötada, uued organisatsioonid, uued ärid ja uus juhtimine. Suurem osa arenguastmeid puudutavast teooriast, mis siin raamatus on välja toodud, pärineb Frederic Laloux' teosest, millega soovitan huvilistel põhjalikumalt tutvuda. Lihtsustamise eesmärgil kasutatakse arenguastmete kirjeldamiseks värve: punane, pruun, oranž ja roheline.

### PUNANE: VÄGIVALDNE JUHTIMINE\*

Esimesed organisatsioonid võisid tekkida umbes 10 000 aastat tagasi. Enne seda eksisteerisid mõnesajapealised inimkarjad, kus järgiti otsuste tegemisel vanemaid või šamaane, kuid üleüldine rollijaotus oli äärmiselt primitiivne. Punaste organisatsioonide teke oli tagajärg inimgruppide koondumisele hõimupealiku mõju alla. Punase maailmapildi järgi on elu äärmiselt ohtlik ning ellujäämine sõltub sellest, kui tugev ja karm sa oled. *Kui mul on sinust rohkem jõudu, võin ma nõuda, et sa täidad mu vajadusi; kui sa oled minust võimsam, siis ma alistun lootuses, et sa mu eest hoolt kannad.*

Tekivad rollid. Keegi on pealik ja keegi on reasõdur. Toimub massiline orjastamine, kuna ülesanded saab jagada naaberhõimudest vangiks võetud inimestele. See tähendab, et pealikule ei allu enam sajad, vaid nüüd juba tuhanded inimesed. Punase organisatsiooni metafooriks on hundikari, kus alfaisane peab

---

\* Nii värvid kui ka nimetused on laenatud autoritelt, kes seda teemat on põhjalikumalt käsitlenud. Arenguteooria on üks mahukamaid psühholoogia suundi ja selle üks võimekamaid esindajaid on Ken Wilber. Eestis kirjutab arenguteooriast Illimar Kaasiku oma lehel [www.aktuaalneevolutsioon.ee](http://www.aktuaalneevolutsioon.ee).

pidevalt kasutama oma mõjujõudu, et säilitada staatust. Täpselt samuti peab nn punase organisatsiooni juht demonstreerima jõudu, et allutada teised oma tahtele. Hetkel, mil tema vägevuses peaks tekkima kahtlus, püüab keegi teda võimult kukutada. Selleks et luua mingitki stabiilsust, ümbritseb juht end enamasti perekonnaliikmetega, kellelt ta ostab teatud hulgal lojaalsust almuste jagamisega. Puudub formaalne hierarhia ja ka ametinimetused. Sellise organisatsiooni juht peab pidevalt demonstreerima avalikku julmust, sest ainult hirm hoiab alluvaid kuulekana. Pealikest liiguvad ringi müütilised lood, et tõsta ta jumaluse staatusesse, et sõjavägi ei julgeks kõrgema tasu eest kellegi teise alluvusse liikuda.

Seda tüüpi organisatsioon funktsioneerib hästi reaktiivsust nõudvas olukorras, näiteks kodusõjas, kus planeerimiseks aega ei ole, kuid on täiesti sobimatu stabiilses keskkonnas, kus planeerimine ja strateegiline mõtlemine on võimalikud. Tänapäeva maailmas on impulsiivne hirmul põhinev juhtimine endiselt alles sõjakolletes, kodusõdades, vanglates või kriminaalsetes getodes, maffias ja gängides. Samuti kümnetes Eesti ja tuhandetes rahvusvahelistes organisatsioonides, mida juhivad nartsissistlike käitumisomadustega käsen-poon-lasen tüüpi juhid. Arengupsühholoogide hinnangul iseloomustab punane mõtlemine ka näiteks Donald Trumpi ja Putini mentaalset arengutaset.

## PRUUN: FORMAALNE JUHTIMINE

Pruuni ehk sõnakuuleka maailmavaate tekkimine umbes 4000 aastat eKr Mesopotaamia aladel tähistab mitut läbimurret inimkonna ajaloos: riikide teke, tsivilisatsioonid, institutsioonid, bürokraatia ja organiseeritud religioon. Suutlikkus mõelda kaugemale hetkest ja mõista kontseptsioone tulevikust ning põhjuse-tagajärje seosest lõi esimest korda aluse põllumajandusele, mis vabastas suure hulga inimesi otseselt ellujäämisele suunatud tegevusest ning mille tõttu said tekkida uut tüüpi valitsejad, administraatorid, preestrid, sõjaväelased ja käsitöölised. Pruunid organisatsioonid tõid kaasa kaks peamist läbimurret: lühi- ja pikaegne planeerimine ning organisatsiooni struktuurid, mis on stabiilsed ja hallatavad. Esimest korda oli võimalik hakata tegelema pikaajsete projektidega, nagu katedraali ehitamine, mis võib aega võtta kuni 200 aastat, või luua võrgustikud koloniaalsete kaubanduspunktide vahel, mis asuvad üksteisest tuhandete kilomeetrite kaugusel. Pruunide organisatsioonide juhtimise all on ehitatud põlluniisutussüsteemid, püramiidid ja Hiina müür. Pruunid sõnakuulekad organisatsioonid löid võimaluse mereväele, kaubandusele ja koloniaalmaailma istandustele. Tekkisid süsteemid, mis võimaldasid suurte geograafiliste territooriumite haldamist.

Palju läbimurdeid tuli kaasa tänu protsesside kaardistamise idee rakendamisele. Esimest korda oli võimalik korrata mineviku kogemust olevikus: *see, kuidas me uuel õppeaastal õpetame, põhineb samal õppekaval mis sel aastal*. Protsesside tekkega ei sõltu teadmised enam ühest isikust, vaid teadmised asuvad or-

ganisatsioonis ning neid on võimalik põlvest põlve edasi kanda. Iga inimene on asendatav, kuna protsessi osad on kopeeritavad. Esimest korda on isegi juht asendatav, sest järgmine preester teeb täpselt sama asja mis eelmine. Pruun mõttemaailm toob kaasa ka stabiilse juhtimise, kuna tekivad formaalsed ametinimetused, fikseeritud hierarhia ja ametiredel. Ehk alguse saab esimene püramiid, kus juhtimine jookseb sirgete joontega ülalt alla. Paavsti all on kardinal, kelle all on peapiiskop, kelle all on piiskop, kelle all on preester. Ja igauks teab täpselt, mida ta teeb ning mis on tema volitused ja piirid. Välimus osutab ametile. Piiskopi rüü näitab selgelt, et selle sees ei asu tavaline preester. Kindral eristub väga selgelt leitnandist. Tehase omanik, mehaanik, raamatupidaja ja masinaoperaator riietuvad paljudes organisatsioonides erinevalt kuni tänase päevani. Ja riiete selga panemisega seatakse ette ka sotsiaalne mask. Inimene hakkab käituma vastavalt rollile, mida ta mängib, jättes kõrvale oma eheduse.

Planeerimine ja tegutsemine on jäigalt eraldatud: mõtlemine toimub üleval, tegutsemine all. Tekivad reeglid ja kontrollimehhanismid: kui jääd tööle hiljaks, peetakse osa su palgast kinni. Jääd uuesti hiljaks, kaotad tööpäeva – sul ei lubatagi tööd teha sel päeval. Jääd veel kord hiljaks, kaotad töö. Üldine mõtlemine on see, et töötajad on laisad, ebaausad ja vajavad suunamist. Filosoofiaks on „käsi ja kontrolli“. Innovatsioon, kriitiline mõtlemine ja enese väljendamine ei ole soositud ja on tihti isegi tahtlikult piiratud. Info on suletud ja seda jagatakse ainult siis, kui selleks on vajadus. Inimesed on asendatavad ja individuaalne tugevus ning anne on tähelepanuta – nende arendamisele rõhku ei pöörata.

Ken Wilber kirjeldab selle taseme mõtlemist järgmiselt: „Erinevalt punasest mõtlemisastmest, kus kogu fookus on inimesel endal,

liiguvad nüüd hool ja mure ka grupi teistele liikmetele – neile, kes jagavad minuga sarnast mütoloogiat, ideoloogiat, usku. Ent kui sa kuulud teise kultuuri, teise gruppi, usud teist jumalat, siis armu ei anta.” Arengupsühholoogide sõnusti tegutseb väga suur hulk tänasest täiskasvanud elanikkonnast just sellelt maailmavaate tasandilt. Pruuni mõtlemisega ühiskonnas jälgitakse väga lihtsaid moraali-rintsiipe, mis on kõigile samad ja üheselt mõistetavad. Maailma valitsevad muutumatud seaduspärasused ja asjad on kas õiged või valed, vahepealseid toone ega arvamusi ei saa eksisteerida. Käitu nii, nagu on õige, ning sind õnnistatakse kas selles elus või järgmises. Eksi normide vastu ja sind karistatakse ja tõrjutakse grupist välja. Sõnaõigus selles, mis siis on n-õ tõde ja õigus, ei kuulu enam kõige tugevamale, vaid käib kokku rolliga. Preestri rüü, sõltumata sellest, kes seda kannab, tähistab autoriteeti. Selle maailmavaate esindaja otsib korda, stabiilsust ja etteaimatavust. Soov on luua kord institutsioonide ja bürokraatia kaudu. Turvatunnet annavad väga selgelt defineeritud rollid ja nendest tulenev identiteet. Pruun ühiskond on väga kihistunud oma sotsiaalsete klasside, kastisüsteemi ning jäikade mehi ja naisi eraldavate tunnustega. Sündimine võrdub loteriiga selles, kuhu kasti sa sünnid, ja see määrab ära kogu sinu ülejäänud elu: kuidas sa pead mõtlema, käituma, riietuma, sööma jne.

Tänapäeva pidevalt muutuv maailmas, mis kõigub pidevalt kaose piirimail, tundub miljonite jaoks pruun mõttemaailm oma kindlate reeglitega endiselt ahvatlev. Ometi jääb seejuures arvesse võtmata sellega kaasnev traditsioonilisele ühiskonnale omane ebavõrdsus, mis seab inimestele jäigad sotsiaalsed ja seksuaalsed raamid. See, kui olla valdavalt pruunis ühiskonnasüsteemis naine, homo või vabamõtteleja, on tagasihoidlikult öeldes ebameeldiv. Kõrgematelt mõtlemisastmetelt vaadatuna on pruunil tasandil

tegutsemine ääretult piirav, aga võrreldes punase astmega on tegemist siiski edasiminekinguga. Punasel astmel pidi igaüks pidevalt olema valvel juhi, grupiliikme või alluva rünnaku suhtes, aga pruunil tasemel tuleb järgida vaid reegleid. Katoliku kirik on ehk üks paremaid selle maailmavaate organisatoorseid esindajaid tänapäeval. Kuid mitte ainult, enamik riigiasutusi, koole ja sõjaväelisi institutsioone põhineb siamaani neil 4000 aastat vanadel juhtimisprintsipidel.

## ORANŽ: SAAVUTUSTEKESKNE JUHTIMINE

Tere tulemast tänapäeva valdavasse mõttemaailma, kus ei eksisteeri enam absoluutset tõde ja valet, vaid mõned asjad töötavad paremini kui teised. Oranž mõttetasand seisneb suuresti selles, et absoluutselt kõik seatakse kahtluse alla: autoriteet, grupinormid, ühiskondlikud reeglid ja tavad. Oranži maailmavaadet iseloomustab arusaamine, et õige vastus ei peitu mitte selle inimese peas, kellel on võim, vaid vastusele lähemal on selle küsimusega igapäevaselt tegelevad uurijad ja eksperdid. Tänu oranžile maailmavaatele said inimesed esimest korda ajaloos hirmu tundmata otsida enda tõde, sest polnud piiratud religioosset dogmast või poliitilistest ettekirjutustest. Läänemaailmas pidid esimesed oranži mõttemudeliga inimesed nägema kiriklikus süsteemis auke renessansiajastul, kuid see grupp piirdus selgelt vähemuses olevate teadlaste ja kunstnikega. Valgustusajastu ja industriaalrevolutsiooniga saavutas oranž maailmavaade tunduvalt suurema järgijaskonna haritlaste hulgas. Pärast Teist maailmasõda toimus

massiline hüpe ja nüüdseks on oranž mõtlemine domineeriv maailmapilt enamiku ärijuhtide ja poliitikute seas, iseloomustades 30% elanikkonnast ja 50% võimulolijatest.

Tuhandeid aastaid on meie esivanemad võidelnud nälja, sõdade ja haigustega. Muutused, mis algasid maailmas modernse ühiskonna tekkimisel tööstusrevolutsiooni tagajärjel umbes 200 aastat tagasi, on tänapäeva inimesele kinkinud elu, millest meie esivanemad Ants ja Teele ei oleks veel neli põlvkonda tagasi oma kõige metsikumas fantaasias osanud unistadagi. Me liigume sümfooniaorkestri saatel 100 km tunnis sõitva tooliga Tartust Tallinna, seina sees on torud, millest jookseb igavesti kuumaveeallikas, ja taskus on seadeldis, mis räägib parima sõbra häälega. Selle kõige taga on oranž arengutase.

Erineva suurusega oranžid organisatsioonid on vabaturumajandussüsteemi raames toonud kaasa enneolematu rikastumise lääne ühiskonnas ja aitavad hetkel vaesusest välja tulla miljonitel inimestel Indias, Hiinas, Aafrikas ja mujal maailmas. Kui aastal 1695 suri nälja tulemusena Eestis tervelt viiendik rahvastikust, siis nüüd on naabri Toomasel suurem oht surra rasvtõppe kui nälga. Aastal 2010 tappis alatoitumine maailmas kokku miljon inimest, rasvumine aga rohkem kui 3 miljonit.

Oranžid uuringukeskused, farmaatsiaettevõtted, haiglad ja ülikoolid on loonud koostöös tervishoiusüsteemi, mis oleks veel 100 aastat tagasi olnud mõeldamatu. Laste sünnijärgne suremus on langenud 90% ja emade suremus on langenud 99%. Haigused, mis paarsada aastat tagasi niitsid esivanemaid nagu vikat heina – pidalitõbi, katk, polioviirus, rõuged ja tuberkuloos –, on nüüd vaid sõnad ajalooõpikutes ja nõukogudeaegsete bestsellerite kaanel, ja seda üha järjest enam ka maailma vaeseimates riikides.

Haridussüsteem – koolid, lasteaiad, ülikoolid ja teised õppe-



asutused – on muutnud hariduse, mis oli veel 100 aastat tagasi privilegeeritud võimalus vähestele, kättesaadavaks miljonitele inimestele. Sedavõrd laialt levinud lugemisoskus ja tasuta haridus igale lapsele on maailma ajaloos enneolematu.

Üks suuremaid organisatoorseid kingitusi, mis oranži maailmavaatega kaasa tuli, on innovatsiooni edendamine. Kui pruuni maailmavaate esindaja näeb veel tänapäevalgi innovatsiooni kui riski, siis oranži organisatsiooni jaoks on innovatsioon selge kasvu ja progressi eeldus. Selle mõttemaailma esindajad löid esimest korda ajaloos sellised osakonnad nagu turundus, personal, tootedisain ja R&D (*research and development*, uuringud ja arendus). Muutus ka viis, kuidas eesmärke saavutatakse. Kui pruunil tasandil mõeldi veel rangelt n-ö üleval ja tegutseti all, siis oranž tasand, kus innovatsioon ja areng on väärtustatud, soovib kasutada nii paljude inimeste ajumahtu kui võimalik. Seega ei tule enam ülevalt käsk, vaid eesmärk ning meeskonna töö on mõelda, kuidas see teoks teha. Selleks et eesmärke veelgi kiiremini ja kindlamini saavutada, tekkisid esmakordselt boonussüsteemid, kvaliteediauhinnad, tulemus tasud ja aktsiapaketid. Teisisõnu, kui pruun organisatsioon leiutas piitsa, siis oranž prääniku.

Läbimurdeline on vabaduse kasv. Inimestel on suurem paindlikkus, mis puudutab seda viisi, kuidas nad tahavad oma loovust eesmärkide saavutamisel kasutada, mis omakorda teeb töö tegemise palju huvitavamaks. Murranguiline on oranžil mõtte tasandil ka see, et igauks võib eduredelil ronida. Uksepoisist võib saada tegevjuht, isegi kui ta on tüdruk või esindab mõnd vähemusgrupp. See aga avardab tunduvalt talentide ringi, keda organisatsioon saab oma eesmärkide nimel kasutada. Kastivaba mõtlemine on revolutsiooniline, sest annab vähemalt idee tasandil võimaluse valida endale selline amet, mis vastab kõige rohkem

sinu soovidele ja loomusele. Kui pruunil arengutasandil pühendati ühele töökohale kogu elu, siis oranžil võtavad töötajad suurema vastutuse oma karjääri eest ning selleks, et liikuda lähemale oma ambitsioonide täitumisele, vahetavad vajadusel ja võimalusel ametipositsiooni nii organisatsioonisiselt kui -väliselt.

Oranži organisatsiooni juhtimine tugineb peamiselt eesmärgile, keskendudes käegakatsutavate probleemide lahendamisele ja asetades tulemused alati suhetest kõrgemale. Väärtustatakse ratsionaalsust ja neid, kes suudavad hoida emotsioonid töökontekstist eemal. Küsimused kõrgema eesmärgi ja suurema tähenduse kohta ei ole asjakohased. Nagu ütles üks minu ettevõtjast sõber: „Ma olen südamest veendunud, et õnne valem peitub selles, et saan suure hulga pappi ja elan sellega elu lõpuni.” See iseloomustab hästi oranži mõttetasandi motot, kus elu peamiseks eesmärgiks on materiaalne edu ja töövahendiks selle saavutamine. Oranž maailmavaade on ainiti materialistlik: *usun ainult seda, mida silmaga näen ja mida tõestab peavoolu teadus*. Oranži maailmavaate järgi funktsioneeriv inimene on väga skeptiline pehmete, müstiliste, esoteeriliste, vaimsete ja alternatiivmeediast või -meditsiinist tulenevate lahenduste suhtes, sest tema uskumussüsteem ei aktsepteeri seda, et võib eksisteerida midagi, mida ei ole võimalik üheselt mõista ja kokkulepitud alustel tõestada. Asi peab olema faktiliselt ja üheselt tõestatav ning kui miski *tundub* õige või kui millegi mõistmine on ennekõike *tunnetuslik* kui faktipõhine, siis seda ei arvestata või isegi naeruvääristatakse.

Lihtne viis mõistmaks modernset mõttemaailma esindavat inimest on arusaam, et tema veendumuse järgi on kapitalismile tuginev industriaal-urbaniseerunud maailm ainuke õige ühiskonna toimimise vorm. Ta ei vaevu otsima alternatiive, vaid on kindlalt adapteerunud eluga nii, nagu see on, oletades (selle üle

tegelikult juurdlemata), mis on jätkusuutlik, eriti mis puudutab kõike seoses majanduse, looduse ja ühiskondlike väljakutsetega. Loomulikult ei järgi kõik oranži mõttemaailma esindajad terves ulatuses siin all loetletud väärtusi, kuid üldiselt väljendab oranž mõttemaailm paljuski järgmist:

- eesmärk on omada palju raha,
- tähtis on eduredelil järjest kõrgemale ronida,
- oluline on välja näha edukas ja stiilne,
- kui läheb emotsionaalselt keeruliseks, siis on hea mõtte teha sisseoste,
- oluline on olla kursis viimaste trendide, uudiste, moe ja innovatsiooniga,
- traditsiooniliste väärtuste eiramine, pärimuskultuuride ja looduse mittetähtsustamine, hõimurahvaste, hipide, tunnetest ja vaimususest huvitud inimeste naeruvääristamine,
- suurem on pigem parem kui väike,
- aeg on raha,
- uskumus, et rikkad inimesed, kelle arvamust kajastab meedia, teavad, mida nad räägivad.

Kui olla suurel määral oranži mõttemaailma lummuses (nagu ma isegi enamjaolt), siis võib enamik nendest väidetest tundudagi õige, väärides toetust. Kohati võib tunduda, et pole isegi küsimust – see ongi ainuõige suhtumine ellu. Kuid kas see on päriselt nii? Võib-olla sina, hea lugeja, oled ka oranž ja seetõttu tundub see sulle (nagu oranžile osale minus) kõik ainuõige.

## ORANŽI VARI

Hoolimata kogu sellest imepärasest meeliülendavast ja elu pikendavast progressist, mille oranž mõttemaailm kaasa on toonud, tunnevad miljonid üle maailma ja tuhanded siinsamas Eestis, et viis, kuidas töö organisatsioonides on korraldatud või toimub, ei ole jätkusuutlik ega ka põnev. Gallupi uuringud näitavad, et ligi kuus kümnest aastatel 1980–2002 sündinud inimesest (millenniumi põlvkond) kaalub just praegu töökohta vahetust. Üks uuring teise järel näitab, et inimesed, kelle töökoht asub karjääripuramiidi põhjas, ei tunne, et nende töö oleks mõttekas, sõltumata sellest, kui üllad on koosolekuteruumi kaunistavad pildid põhiväärtustest või koridoriseinal ilutsev kõlav missioon.

Isegi kui oranž arengutase oma ratsionaalses kalkuleerimises on kinkinud maailmale tohutult innovatsiooni edasimineku, teadusavastuste ja materiaalse rikkuse näol, on selle maailmavaate varjukülgi raske ignoreerida: korporatiivne ahnus, poliitiline lühinägelikkus, ületarbimine ja hoolimatu ümberkäimine planeedi, ressursside, loomade ja inimestega. Kui ainus eksistentsi mõte on kasv kasvu nimel, on kõik muu vaid vahendiks eesmärgi saavutamisel, unustades, et enamasti peaksid n-ö vahendid – planeet, loomad ja inimesed – jätkusuutlikkuse seisukohast olema eesmärk omaette.

Kuigi oranžist maailmavaatest lähtudes peaksid kõik inimesed olema vabad oma unistuste poole liikumises ja oma ala parimad peaksid saama võimaluse tippu jõuda, ei õnnestu see ideaal praktikas nii hästi kui ideena paberil. Inimeste vajadus näida sotsiaalselt edukana paneb nad kergesti ignoreerima oma südame kutsumust, kui see peaks näiteks mingite hüvede saamiseks kasulik olema. Ehkki oranži maailmavaate esindajad on võimelised

välja astuma kastist, mis on seotud rahvuse või sooeelistustega, on need, kes on selles süsteemis edukad, alid looma uut tüüpi kastisüsteeme, kus jõukad elavad privilegeeritud naabruskonnas, liituvad ainult privilegeeritutele mõeldud klubidega ja panevad lapsed eduvõimalusi maksimeerivatesse erakoolidesse.

Kogemus näitab kahjuks ka seda, et mitte alati ei suuda oranž organisatsioon toimida põhimõttel „Juhilt eesmärk ja meeskonnalt lahendus selle saavutamiseks“, sest tihti ei ole sellise mõttemaailma alusel tegutsevad juhid võimelised inimesi piisavalt usaldama, et anda neile seejuures vabad käed. Isegi kui jutt käib sellest, et kõikide ideed on teretulnud, jääb lõpuks ikkagi peale juhtkonna strateegia ja arusaam. Isegi kui kontori seinale on kirjutatud üllas visioon, missioon ja väärtused, käib põhiline jutt ümber raha ja tulemusesmärkide. Õigem ongi öelda, et **oranžil organisatsioonil on missioon olemas ainult moe pärast, sest selle juhid teevad maine pärast kõike, mis on trendikas ja potentsiaalis ka kasu(m)lik, mõistmata tegelikult missiooni, visiooni või põhiväärtuste sügavamat olemust.** Nendel teemadel võib ju meelelahutuseks mõnel saunaga lõppeval strateegiapäeval korra aastas rääkida, aga kasu(mit) neis ei nähta. Kuid raha on seevastu käega katsutav, päris ja mõõdetav ning seega ainus, mille nimel tasub tegutseda. Samuti on nii Eestis kui maailmas tegutsevatele oranžidele organisatsioonidele kombeks kommunikeerida turunduslikul eesmärgil, kuidas panustatakse heategevusse, kuigi tegelikult seisneb ainus seos heategevusega seda kirjeldavas tekstis kodulehel.

Oranžil tasandil kannavad juhid ja töötajad emotsioone tagaplaanile suruvat maski: inimene püüab kõigest väest näida tegusa, eduka, kompetentsena ning sellisena, kellel on olukorra üle kontroll. Mitte mingil juhul ei julgeta näidata ennast haavatavana, päris lihast ja luust inimesena. Just sel põhjusel meenutavad oranži

maailmavaate organisatsioonid olemuselt masinaid. Kui vaadata paljude organisatsioonide keelekasutust, on ilmne, kui tugevalt on selles endiselt industriaalajastu sõnavara: räägitakse *ühikutest* ja *kihtidest*, *sisendist* ja *väljundist*, *efektiivsusest* ja *tootlikkusest*, *kiirendist* ja *piduritest*, *mõõtmisest* ja *kaalumisest*, *pudelikaelast* ja *meetoditest*. Masina metafoor viitabki kõige otsesemalt sellele, et töö oranžis organisatsioonis on rutiinne ja hingetu, vahet pole, kui palju seal on innovatsiooni. Kuna inimesed kannavad maski, ei too nad kogu oma olemust tööle kaasa ja seega on ka nende panus piiratud. Oranžis organisatsioonis on tavaline, et põhiväärtused kõlavad imekaunilt ning meelitavad inimese sinna, kuid tegelikkuses nende järgi ei käituta. Tihti öeldakse, et kõik ideed on teretulnud, ent kui keegi mõne idee välja pakub, ei järgne sellele arutelu või palutakse selle autoril viisakalt oma igapäevaste ülesannetega edasi tegeleda. Mask ees, püüavad inimesed oranžis organisatsioonis, mida saadab üleüldine edukultus, näida alati tugevad ning olukordades, kus edasiminekuks oleks vaja olla haavatav ja küsida abi, tegutsevad nad oma kompetentsusest väljaspool, kahjustades kliendisuhteid ning nõrgestades ettevõtte turupositsiooni. Tähtsam on olla tegus tegija kui teha õiget asja.

Märkimisväärne oranži organisatsiooni varjukülg peitub aga faktis, et olukorras, kus enamik inimese baasvajadusi on kaetud, püüavad selle mõttemaailma esindajad ilma igasuguse häbitundeta järjepidevalt *luua uusi vajadusi*, investeerides miljardeid reklaamipsühholoogiasse. Nüüd on juba appi võetud neurobiooloogia, et tekitada tarbijates tunne, et rohkem uusi asju, uut kiirmoodi, uut välimust aitab lõpuks tunda igatsetud terviklikkust, mille puuduse all suur osa hingetühimikus elavast läänemaailma elanikkonnast kannatab. Valetamine reklaamis ja tarbijakäitumise manipuleerimine turundustrikkidega tundub iseenesestmõis-

tetav, mis siis, et see võib otseselt kahjustada tarbija päris huve.

On selge, et selline fabritseeritud vajadustel põhinev majandus ei saa olla ökoloogiliselt jätkusuutlik. Oranž majandusmudel on loonud olukorra, kus kasv kasvamise pärast on eesmärk omaette. Shoshana Zuboff, kes töötas 15 aastat Harvardi ülikooli ärijuhtimise professorina, tegi ajalehes Business Week väga võimsa ülestunnistuse: „Olen hakanud uskuma, et suur osa sellest, mida mina ja minu kolleegid õpetasime, on põhjustanud maailmas tohutul hulgal kannatust, takistanud jõukuse kasvu riikides ning õõnestanud maailma majandust. Me ei olnud rumalad ja me ei olnud pahatahtlikud. Kuid sellest hoolimata suutsime me luua terve generatsiooni juhte, poliitikuid ja ettevõtjaid, kes on ühiskonnas sügavalt põlatud.”

Just nagu inimese välimus, riided, kodu, auto, kaaslane, reisid, muusikavalik jne võivad kõik olla vihjeks sellele, mida ta sisesemiselt usub, väärtustab ja hindab, nõnda peegeldavad ka organisatsioonid omanike ja juhtide sisemaailma ning väärtushoiaikuid. Teadlikult ja alateadlikult loovad juhid organisatsiooni, struktuuri, kultuuri ja tööpraktika, mis tundub neile loogiline ja vastab sellele, millisena nad ise maailma tajuvad ja kus nad oma mõtlemise võimekuselt parasjagu viibivad, on selleks siis punane, pruun, oranž või roheline maailmavaade.

2013. aastal osalesin Rootsis koolitusel, mis toimus ühe filantroobist miljardäri erasaarel. Lõunatundidel koolituskeskuses ringi liikudes leidsin end tema isiklikus raamatukogus. Sadade raamatute vahelt jäi silma juhtimisguru Richard Barretti teos „The New Leadership Paradigm” („Uus juhtimise paradigma“), mille esimestelt lehtedelt vaatas vastu oranži maailmavaadet iseloomustav tekst ja Barretti üleskutse muutusteks: „Tõeline probleem ei ole ainult organisatsioonide lühinägelik fookus kasumile, mis

on omane peaaegu kõikidele, kes teevad äri. Tõeline probleem peitub hoopis selles, et need, kes vastutavad meie globaalse finantssüsteemi ja äriorganisatsioonide eest, näevad end ülejäänud inimkonnast eraldiseisvana. Nad näevad, et maakera on lõputu ressurss, mida võib omavoliliselt kasutada. Nad usuvad, et neil on kohustus ainult aktsionäride ees, keda nad näevad samuti maagilisel moel ülejäänud inimkonnast eraldiseisvatena. Tundub, justkui oleksid need ärijuhid kaotanud realsustaju ja elaksid teisel planeedil... mis on skisofreeniale sarnased ilmingud. Kui need juhid on kodus, on nad vägagi mures oma kodukandi heaolu pärast. Nad tahavad, et kohad, kus elada, oleksid kaunid ja ilusad. Neid siiralt huvitab nende lastelaste tulevik. Nad tahavad, et maailm, mille nad neile jätavad, oleks parem kui see, kus nad ise elavad. Neid huvitab ökoloogiline mitmekülgus. Nad tahavad külastada kaugeid eksootilisi paiku. Võib-olla nad isegi annetavad mõnele organisatsioonile, mis tegeleb teemadega, mis on neile eriti südamelähedased. Kuid niipea, kui nad tööle lähevad, astuvad nad justkui teise maailma, mis on nende tavarealsusest eraldi, ning jätkavad otseselt ja kaudselt selle koha hävitamist, mida nad muudu koduks nimetavad. Nad eitavad, et teatud probleemid üldse eksisteerivad, või näevad neid probleeme kui nuhtlust oma teel soovitud eduni.”

Ilmselt võibki öelda, et oranži mõttemaailma kõige suuremaks varjuküljeks on ahnus. Väike elitaarne ringkond tippe teeb valitsuste tasandil tugevat lobitööd, et saada oma organisatsioonidele soodsad tegutsemistingimused; et pääseda seeläbi maksudest ja sõlmida liite, mis aitavad valitseda nii valdkonda kui tarnijaid, kliente ja töölisi.

/.../



## ROHELINE: RATSIONAALSELT EMOTSIONAALNE JUHTIMINE

Rakud, millest inimkeha koosneb, õppisid ühes evolutsioonietapis iseseisvalt eksisteerima ja toimima. Seejärel toimus areng ning mõned rakud õppisid üksteisega koostööd tegema ning aja jooksul moodustusid grupistruktuurid, millest arenesid omakorda organid, millest arenesid välja olendid. Ja üks nendest olenditest, *homo sapiens*, õpib praegu, kuidas viia evolutsioon järgmisele tasemele, mida iseloomustab värvina roheline.

**Hetk, mil avastad, et valitud teekond ei ole tegelikult see, millesse sa südamis usud, on esimene samm rohelise maailmavaate poole. See on hetk, mil lisaks mõistusele muutub oluliseks ka süda ja mõtetega sama tähtsaks saavad emotsioonid.**

Oranži mõttetasandi juhid ajavad enamasti segamini emotsionaalsuse ja irratsionaalsuse. Soovin seda segadust oma võimete ja arusaama piires leevendada. Irratsionaalsus on stressi, ärevuse, depressiooni, paanika, ülemeelikuse, eufooria, eksistentsiaalse hirmu või ka muude ülevoolavate positiivsete ja negatiivsete emotsioonide tagajärjel tekkiv seisund, kus inimese otsmikusagarad või täpsemini öeldes prefrontaalkoor (see osa ajust, mis on seotud

kalkuleeriva mõtlemise, otsustamise, planeerimise, impulsside kontrollimise, suhete ja empaatiaga) on ajutiselt halvatud, mille tulemusena inimene teeb ja ütleb asju, mida pärast kahetseb. Sellist käitumist nimetatakse irratsionaalseks ja seda on kogenud omal nahal kõik. Ilmselt oleme me kõik viha ajendil öelnud midagi, mille pärast tuleb hiljem vabandust paluda ning paratamatult iseendale tunnistada: *ma ei mõelnud, mida ütlesin*. Ei mõelnudki, sest tugevate negatiivsete emotsioonide mõjul lülitus aju mõtlej osa välja ja me läksime autopiloodile. Sama on sõltuvusega: tugeva emotsionaalse häirituse seisundis ei suuda inimene, kes on otsustanud maha jätta suitsetamise, porno vaatamise, joomise või magusa söömise, oma plaanile kindlaks jääda. Ta käitub irratsionaalselt, sest tema selget mõistust toetav prefrontaalsagar on primitiivsematest ajusüsteemidest, limbilisest ajust kaaperdatud. Sama süsteemi alusel toimubki enamik kaklusi, salvamisi ja otstarbetu ostlemine või internetis surfamine. **Mida suurem on inimese kurnatus, nälg, väsimus, stress või ärrituvus, seda väiksem on tema kontroll ja seda tugevamalt juhivad teda ihad. Tema käitumine on siis valdavalt irratsionaalne.** Näiteks on ülemuselt laita saanud töötaja sisemiselt niivõrd häiritud, et ei suuda enam valida sõnu ja salvab klienti või teeb elementaarse vea tööprotsessis. Kõik seetõttu, et prefrontaalkoor ei toimi optimaalselt. Kaob naeratus ja võime kliendile silma vaadata või kuulda päris sõnumit kliendi keha keele kaudu tema sõnade taga. Kuna negatiivsed emotsioonid halvavad aju, võiks iga ratsionaalselt mõtlej inimene olla huvitatud sellest, et ta õpib tundma oma emotsionaalse käitumise mõju kolleegide tööväimele ning kliendikogemusele.

Emotsioonid aga iseenesest ei ole irratsionaalsed, sest irratsio-

naalne saab olla vaid inimese mõte ja käitumine.\* Kui inimene tunneb südamest rõõmu vana tuttava nägemise üle või kogeb õnne, nautides Eestimaa loodust, siis ei muutu ta seetõttu irratsionaalseks. Vastupidi, nagu raamatus hiljem näeme, muudavad positiivsed emotsioonid, nagu rõõm, tänulikkus, optimism, rahu jne, aju prefrontaalkoore funktsionaalsemaks ning sellega kaasnevad funktsioonid – planeerimine, otsustamine, impulsside kontroll, suhtlus ja empaatia – paranevad tihti. Teisisõnu võib öelda, et optimaalsel hulgal positiivseid emotsioone on tööedu, kvaliteedi ja produktiivsuse aluseks ja seetõttu mitte irratsionaalsed, vaid ratsionaalselt vaadatuna vägagi vajalikud.\*\* Taas kord, kui juhi emotsionaalne kriitika on tekitanud töötajas negatiivse emotsionaalse seisundi, mis kaaperdab prefrontaalsagara töö ja alandab töö kvaliteeti, siis juhi tunnustus ja tugi mõjub rahustavalt, innustavalt ja inspireerivalt, muutes biokeemilist seisu ajus ja töötaja seega võimekamaks. **Tunnustamine on neuro-, mitte pehmoteadus.**

Positiivsete emotsioonide ühendamine äriiga toob automaatselt kaasa hüved, millest tarbijaid võidavad. Ilmselt on igaüks märganud, et autodisain on hüppeliselt paranenud võrreldes sellega, mis see oli 15 aastat tagasi. Absoluutselt kõikides valdkondades äris ja linnaruumis üldiselt on selgelt näha ilusa ja esteetilise disaini esilekerkimist. Tekib juurde asju, nähtusi ja funktsioone, mille ainus otstarve on tekitada head emotsiooni, ja see kõik on

---

\* Emotsioonid on ka vältimatu osa otsuste tegemisel. Näiteks on teadlased tõestanud, et kui aju on saanud kahjustada kohast, mis vastutab emotsioonide eest, siis ei suuda inimene enam kahe asja vahel valida, sest iga otsusega käib alati kaasas ka tunnetuslik element. Võimatu on isegi otsustada, kas süüa kana või kala. Maailma üks tunnustatumaid neuroteadlasi Antonio Damasio on oma uurimuses tõestanud, et mitte keegi ei tee kunagi ainult ratsionaalselt kalkuleeritud otsuseid. Lähemalt emotsioonide mõjust otsuste tegemisel: <https://intentionalworkplace.com/2012/03/15/how-emotion-shapes-decision-making>.

\*\* Loomulikult on ka siin oma äärmused. Enamik teab oma kogemusest, kuidas sellised emotsioonid nagu üleemeelikus ja eufooria võivad olla mõtlematute otsuste põhjuseks.

võimalik ainult sel põhjusel, et teatud inimesed on jõudnud oma arengus kohta, kus nad on õppinud väärtustama ja usaldama oma emotsioone. Seni kuni emotsioone nähakse kui nõrkust ja usaldatakse ainult külma kalkuleerivat mõistust, ei ole võimalik väärtustada teenuste puhul ja asjade tootmisel ning loomisel niivõrd abstraktset aspekti nagu emotsioon, mida see inimeses looma peaks. Tähtis on vaid funktsionaalsus. Auto on turvaline ja mugav – miks veel panna rõhku tagatulede disainile? Telefon töötab – miks peab panustama materjali kõrgläikele? Kuid ometi näitavad värsked tarbijauuringud, et kui inimesel on valida kahe asja vahel, mis töötavad võrdselt hästi ja maksavad sama palju, siis valib ta selle, mis on ilus, ehk teisisõnu ta valib emotsiooni.\* Hoolimata oma paljudest nõrkustest oli Steve Jobs tugevas kontaktis oma tunnetusega ning oskas seega tajuda ka tarbija tunnetust. Paljude analüütikute sõnul on just disaini ja esteetika väärtustamine üks peamisi põhjuseid, miks Apple seljatas kiirelt Nokia. Kuna puudub matemaatiline valem sellele, mis on ilus, hea ja õige, saab tugineda ainult tunnetusele ning see on miski, mis on võimatu oranžil tasandil tegutsevale inimesele, kes ei tea, mis on tunnetus; kes ei ole õppinud kogema ilu mõju, headuse väärtust ega eristama seda, mis on õige, sellest, mis on kasulik.\*\*

Rohelise arengutaseme juhid on enamasti aga selle arengu-

---

\* Loe lähemalt San Francisco ülikooli uurimistööst: <https://www.sciencedaily.com/releases/2014/12/141217171428.htm>.

\*\* Ilu ei ole võimalik ratsionaalsusega disainida, sest see, mis on ilus või kole, põhineb subjektiivsel tundel (asi *tundub* ilus). Aga selleks, et keegi saaks luua mingi toote või teenuse, mis *tunduks* teistele ilus, peab ta olema ise piisavalt huvitatud sellest, mida ta asju luues tunneb. Ilus disain ei ole juhuslik. Selle loomiseks on värvatud parimad meistrid, kes on sedavõrd kontaktis oma tunnetega, et suudavad tunnetada, mis on disainiloomes parim lahendus. Oluline on siin ka rõhutada, et mõnedel inimestel, kellel on viie faktori teooria (ingl OCEAN) järgi rohkem esindatud selline isiksuslik omadus nagu *avatus kogemusele*, on suurem kaldumus tunda huvi esteetika ja ilu vastu ning seeläbi suurem eelis oma tunnetuse arendamisel. Avatus kogemusele on statistiliselt korrelatsiooniga ka kõrgema IQ-ga. Kui soovid ennast testida nii avatuse kui ülejäänud kalduvuste suhtes (ekstravertsus/introvertsus, meelekindlus, sotsiaalsus, neurootilisus), siis minu arvates on parim test see: <https://understandmyself.com>.

hüppe teinud – muidu nad ei oleks rohelise arengutaseme juhid. See tähendab, et nad on võimelised mõtlema sama selgelt kui oranži maailmavaate esindajad, aga kuna nad on kontaktis oma emotsioonidega, siis oskavad nad automaatselt näha ka töötajate ja klientide emotsioone. See omakorda annab neile tööandjana ning tooteid ja teenuseid müües selge konkurentsieelise, sest nad suudavad rahuldada oma meeskonna emotsionaalset vajadust hoolivuse ja pühendumuse järele ning pakkuda tarbijale seda, mis loob tunde, mida nad asja ostes tegelikult tunda tahavad.

Rohelise maailmavaate sünni tähistavad mitmed ajaloosündmused 18. ja 19. sajandi lõpus, mil väike hulk inimesi hakkas seisma nii orjuse kaotamise, naiste õiguste, religioosse vabaduse kui ka üleüldise demokraatia eest. 20. sajandil kogus roheline maailmavaate vaikselt, kuid kindlalt järjest enam järgijaid ning tegi suure hüppe kuuekümnendatel ja seitsmekümnendatel, nii et sellega läks kaasa tollal 5% Ameerika elanikkonnast.

Roheline maailmavaade on lühikese ajaloo jooksul kaasa toonud fundamentaalsed maailmamastaabis muudatused, mis on liigutanud kogu elanikkonda kollektiivselt paremuse suunas: kodanikuõiguste liikumine, mis andis mustanahalistele valgetega võrdsed õigused; naiste võrdõiguslikkuse liikumine, globaalne aktiivne tegevus looduse ja ökosüsteemide kaitseks ja üha kasvav teadlikkus marginaliseeritud vähemusgruppidest on kõik märgid progressist, mis ilma rohelise maailmavaate tekkimiseta ei oleks saanud toimuda. Kui roheline indiviid vaatab oranži modernse ühiskonna ideaale, näeb ta antiikset, omaenese raskuse alla kokkukukkuvat süsteemi, mis liigub kindlalt hävingu poole. Rohelist inimest kannustab sügav soov luua kultuuriliselt, ökoloogiliselt, sotsiaalselt ja majanduslikult uus vorm või mudel, mis muudaks ühiskonda ja institutsioone rohujuuretasandil.

Rohelise maailmavaate esindajaid kirjeldatakse sotsioloogili-

selt ka kui *kultuurilisi läbimurdjaid* (*cultural creatives*), kelle käitumismustreid on põhjalikult uurinud Yale'i ülikooli doktorant sotsioloogiaprofessor Paul H. Ray. Tema uuringufirma American Lives Inc. ennustuste kohaselt esindab **aastaks 2020 rohelist maailmavaadet pool Ameerika elanikkonnast ning kokku on selle järgijaid maailmas sadu miljoneid**. Rahvusvahelised uuringud, mis hõlmavad Ameerika Ühendriike, Lääne-Euroopat ja Jaapanit, on välja toonud, et tänaseks moodustab rohelse maailmavaate esindajatest umbes 35% iga riigi elanikkonnast.\*\*

Fakt, et enam kui veerand lääne ühiskonnast funktsioneerib uue maailmavaate alusel, tähistab ettevõtluse seisukohast monumentaalse tähendusega sammu. Maailmavaate muutumine tähendab sõna otseses mõttes, et muutub see, millele inimene mõtleb: väärtused, elulised prioriteedid, elustiil, viis, kuidas ta panustab oma aega ja raha, ja mil moel ta teenib raha.

**On ilmselge, et kui 35% potentsiaalsest klientuurist ja tööotsijatest tegutseb teistsuguste väärtuste järgi kui see, mida oranž organisatsioon oma turunduses kommunikeerib, siis turupositsiooni säilitamiseks on väga tähtis mõista, kuidas mõtleb, tegutseb ja valib tooteid-teenuseid ja töökohti üks rohelse maailmavaate esindaja.** Näited on siin:

- **Raamatud ja muusika:** nad ostavad rohkem raamatuid ja ajakirju, kuulavad rohkem *podcast*'e, klassikalist muusikat ja vaatavad vähem televiisorit kui ükski varasem grupp, suhtudes kriitiliselt peaaegu kõigesse, mida telekas näidatakse. Nad nõuavad kvaliteetset informatsiooni ja on eriliselt valv-

\* <http://culturalcreatives.org/cultural-creatives/> (termin autori tõlkes)

\*\* <http://culturalcreatives.org/cultural-creatives/>

sad reklaamitootjate valede ning ebaausate poliitiliste või äriliste mängude suhtes. Eriliselt häirib neid uudismeedia kitsas fookus negatiivsele ja sõjapropagandale. Selle asemel toetavad nad aktiivselt kunsti ja kultuuri. Töövõtjana häirib neid juhtkonna priiskav käitumine või pealiskaudsete väärtuste esiletoomine riietuse, esemete ja sõiduvahendite kaudu.\*

- **Tootmistsükli tähtsustamine:** ei ole tähtis, kas tegemist on müüsi, telefoni või talvesaabastega, roheline tarbija soovib teada, kust toode pärit on; kuidas see on valmistatud; kes on valmistaja ning mis sellest saab siis, kui tema seda enami ei tarbi. Mõistes selle kiirelt kasvava sihtgrupi tungivat nõuet ökoloogiliselt jätkusuutliku äripraktika ja toodete järelle, on näiteks Apple loonud eraldi programmid (sh *Apple GiveBack*), mis loob inimestele võimaluse vana seadme soodushinnaga uue vastu vahetada. Samuti on ettevõtte kodulehel väljas info, et aastal 2018 jõudis firma 100% taaskasutatava energiani.\*\* Taas kord ei ole selline programm oluline mitte ainult rohelise tarbija, vaid ennekõike nii olemasolevate kui ka tulevaste talentide jaoks, keda Appel tahab ligi tõmmata.
- **Pidev ühendus:** kuigi Y-generatsiooni esindajad ei ole varmad kiinduma mõnda brändi, tööandjasse, elukohta või institutsiooni, on nad maailmaga pidevas ühenduses. Seda põlvkonda iseloomustab ootus, et meelelahutus, sõbrad,

---

\* Soovitan seetõttu juhtidel, kelle organisatsioonis töötavad noorema põlvkonna inimesed, olla vägagi ettevaatlik ja teadlik oma sõiduvahendi valimisel, sest rohelisel mõttemaailmal töötava inimese jaoks on juhi või omaniku edev nahkistmetega auto potentsiaalne põhjus, miks töökohta vahetada.

\*\* Teistest Apple'i innovaatilistest lahendustest: <https://www.apple.com/environment>.

uudised või ükskõik mis oleks kohe ja pidevalt kättesaadavad. See pidev vajadus ühendatuse järele on loonud hoopis teistsuguse, globaalselt mõjutatud elukäsitluse ja muutnud viisi, kuidas nad suhtlevad, tarvivad, töökohta otsivad ja töötavad.

- **Soov kõige eheda ja autentse järele:** võideldakse kõnekalt kõige vastu, mis on n-ö plastiline, võlts, ebaetiline, ebaaus, järele tehtud, madala kvaliteediga, ühekordseks kasutuseks, müümiseks, klišeelik või osa kõrgmoest. Rohelise väärtushoiakuga müügiinimesel on peaaegu võimatu müüa toodet või teenust, millesse ta ise ei usu, vastupidi oranži tasandi müügiinimesele, kes saab dopamiinilaksu tehingust, huvitumata eriti, kuidas tunneb end ostja.
- **Vajadus olla tark tarbija:** tegemist on väga põhjaliku tarbijaga, kelle jaoks on oluline olla tootega põhjalikult kursis ja mitte osta impulsi ajal. Enne ostu uurivad nad korralikult toote tausta ja tegemist on peaaegu ainsa klientuuriga, kes päriselt ka loeb, mis on pakendile kirjutatud. See esitab omakorda suure väljakutse kõikidele organisatsioonidele kui tööandjatele, sest nii nagu roheline tarbija ei salli kompromisse kliendina, ei salli roheline töövõtja kompromisse tootekvaliteedis ja standardites. Kui tööandja väärtused ei kohandu personali muutuvate vajadustega, ei ole võimalik oodata produktiivsust, et konkurentsist püsida.
- **Kodu:** võrreldes oranži mõttemaailma esindajatega ei eelista see sihtgrupp uut maja või korterit. Enamasti ostetakse võimalusel vana hingega koht ja kujundatakse see enda äranägemise järgi. Suure tõenäosusega eelistatakse kodukontorit büroohoones paikneva kontorilaua asemel (mis võib



oranži mõttemaailma esindaja jaoks olla just märk prestiižist ja tähtsusest).

- **Puhkus ja reisimine:** roheline turist eelistab eksootilist, seiklusrohket (aga mitte ohtlikku), harivat, autentset, heategevuslikku või spirituaalset reisi. Teda tõmbavad tempeluurid Balis ja Indias; kohad, kuhu tavaturist ei sattu; ökoturism või reiseid, mis on seotud kuidagiviisi kohaliku kogukonda panustamisega. On vähe tõenäoline, et nad ostaksid grupireise, ööbiksid mõnes edevas kuurordis või läheksid perega kruuisile. Viietärnihotellile eelistavad nad inimeste kodu. Nad väärtustavad kõrgelt tööandjaid, kes näevad töötaja taga inimest, ja on igati seda meelt, et tuleb korralikult puhata, samuti väljendavad nad julgelt vajadust paindlikumate töötingimuste järele.
- **Elamuste otsijad:** selle asemel et osta asju, panustab roheline tarbija võimalusel elamustesse: enesebikursustesse, spirituaalse suunitlusega kogunemistesse, vaimse sisuga turismi või reisidesse, mille eesmärk on iseenda avastamine. Selliste elamuste pakkujad peavad olema ka ise rohelise mõttemaailma esindajad, muidu ei saa nad oma teenust autentselt inimesteni viia.\* Sama kehtib ka organisatsioonisisese sündmusturunduse või koolituste valiku kohta. Roheline töötaja ei soovi enamasti kolleegidega koos lihtsalt ennast täis juua ning eelistab selgelt tegevust, mis on mõtestatud ja arendav. Lisaks tüüpilistele müügi-, juhti-

---

\* Roheline tarbija on hetkel aga kergesti eksitatav kavalate oranžide äriinimeste taktikast, kes on taibanud, et maailmas on mingi „roheline liikumine” ja et seda saab enda kasuks pöörata n-ö vaimse keelekasutuse kaudu toodetel, ilusa disaini või vastutustundlike ettevõtluspraktikate rõhutamise abil. Selline lähenemine toimibki mõnda aega, aga kuna roheline tarbija areneb ja õpib kiirelt oma vigadest, siis maksab püüdlus valega müüa varem või hiljem kätte paljastavate foorumipostituste või sotsiaalmeediakampaaniate näol.

mis- ja muude ametioskuste arendamise koolitustele huvituvad rohelised töövõtjad väga ka koolitustest, mis aitavad neil areneda ennekõike inimesena.

- **Holistika:** rohelise mõttemaailmaga inimesed on kõige rohkem avatud enesearengule, teraapiatele, alternatiivmeditsiinile jms. Selliseid inimesi seob usk holistilisse tervisesse: keha, meel ja vaim peavad olema korraga fookuses. Kuna tervise suhtes ollakse keskmiselt tundlikumad, pööratakse kõrgendatud tähelepanu ka väikestele kõikumistele organismis ning tervisetoodetele kulutatakse rohkem raha, isegi füüsiliselt tervena. Tööandjana on seda kasulik teada, sest siis on võimalik inimesi toetada, pakkudes näiteks lisaks alkoholile suvepäevadel ka smuutit, uinaku tegemise võimalust töökohal, kiropraktilist tuge või võttes tööle täiskohaga psühholoogi. On loogiline, et terve töötaja tähendab väiksemaid haiguspäevadega seotud kulusid ja võib olla seega strateegiline eesmärk omaette.

/.../

Siin lõppeb sissejuhatav teekond ratsionaalselt emotsionaalse juhtimise maailma. Põhjalik info sellest, kuidas roheline juhtimine toimib ja mis on selle eelised, et praeguses ärimaailmas toime tulla, on täies ulatuses kirja pandud raamatu füüsilises vormis, mis on saadaval igas hästi varustatud raamatupoes. Kui poodi minna praegu ei taha, aga lugemistuhin juba sees, siis jagan sisukat infot juhtimise, teeninduse, müügi ja motivatsiooni teemal ka oma *blogis*, mis on paljudele inspireerivaks teejuhiks tänapäeva tohutus infomüüras.



Alar Ojastu on suurte kogemustega koolitaja, kes on nõustanud sadu organisatsioone nii Eestis, mujal Euroopas kui ka Aasias ja Venemaal. Põhjus, miks teda ikka ja jälle esinema või koolitama kutsutakse, on alati sama: soov tõsta inimeste sisemist motivatsiooni, et suurendada omakorda kliendirahulolu, kasumlikkust, parandada koostööd ja vähendada tööjõu voolavust. Alar on oodatud kõneleja konverentsidel ja annab külalisloenguid Helsingi ning Peterburi ülikoolides.

## MIKS RATSIONAALNE EMOTSIONAALSUS?

Alar ütleb selle kohta nii: „Olin veendunud, et inimliku hoolivuse kaudu on võimalik organisatsioonidel rohkem saavutada, kui kitsalt raha nimel tegutsedes, aga mul puudus tõestus sellele. Otsustasin siis kahtluse alla seada kõik oma intuiitiivsed teesid seni, kuni olen neile leidnud kinnituse. Tahtsin fakte, näiteid, protsente ja täpseid summasid.“

Siin need on.

