

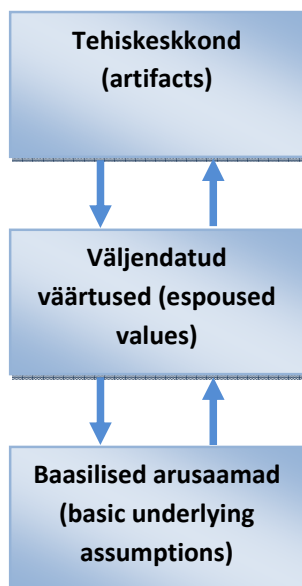
Organisatsioonikultuur

Organisatsioonikultuuri mõiste

Organisatsioonikultuuri defineerinud järgmiselt: organisatsioonikultuur on organisatsiooni peamised tõekspidamised, mis on kujunenud tema suhetes väliskeskkonnaga ja sisemises koostegevuses, ning seetõttu peetakse neid antud organisatsioonis õigeks. (E. H. Schein)

Organisatsioonikultuur koosneb paljudest omavahel seotud nähtustest ja objektidest ja teda ei saa analüüsida üksikute tunnuste abil, milleks on normid, rituaalid, väärtused, sümbolid, kõnekasutus vm. Ometi on organisatsioonikultuuri tähtsaimaks komponendiks organisatsiooni liikmetele omased väärtushinnangud (baasilised arusaamad).

Alljärgneval joonisel kujutatakse tasandeid, mida tuleb silmas pidada kultuuri analüüsimisel.



Joonis 1. Kultuuritasandid (Schein 1992)

Organisatsioonikultuuri tüübid

Organisatsioonikultuuri ja väärtusi on tüpiseerinud erinevad autorid, siin vaatleme Hofstede poolt välja töötatud dimensioone:

- **Kollektivism-individualism** on organisatsiooni väärtuste klassifitseerimisel laialdaselt kasutusel, kuigi see ei pruugi olla nii otseselt sõnastatud. Individualism keskendub indiviidile ja tema töösooritusele e peatähelepanu on individuaalsel panusel; kollektivistlikud väärtused seonduvad aga organisatsiooni liikmete üksteisest hoolimisega, meeskonnatööga, hüvede võrdse jaotamisega jne.
- **Võimudistants** on seotud sellega, kas organisatsiooni struktuuris domineerib võrdne või ebavõrdne võimujaoitus: osades organisatsioonides kiputakse hierarhilist ebavõrdsust rõhutatama (kabinetid, sekretärid, eraldi söögisaal jms), teistes pole hierarhia küll olematu, kuid erinevusi pigem tasandatakse.
- **Määramatuse vältimisest** räägivad ranged reeglid, protseduurid ja selge tööjaotus. Organisatsioonides, kus määramatust ei peeta negatiivseks, on ametikirjeldused üldsõnalised, ühetaolisi reegleid on vähe ning oluliseks peetakse loovust ja uuenduslikkust.
- **Jne.**

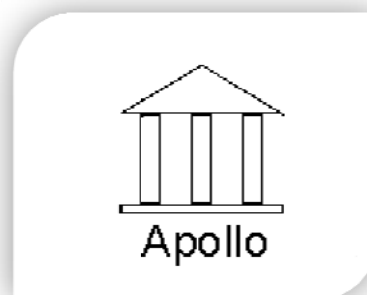
Handy ja Aitken (1990) pakkusid välja neljase liigituse organisatsioonikultuuri analüüsimiseks. Et nad ei lähtunud mingitest konkreetsetest väärtusdimensioonidest, nimetatakse neid kultuuritüüpe arhetüüpideks. Kujundlikult on need pealkirjastatud Kreeka antiikjumalate järgi: Zeusi, Apollo, Athena ja Dionysos'e järgi (Roots 2002)

a) Zeusi kultuur on võimukultuur ja seda iseloomustavaks kujundiks on ämblikuvõrk. Seda kultuuri iseloomustab sõltumine keskvõimuallikast (karismaatilisest liidrist), vähesed reeglid ja vähene bürokraatia. Sellise kultuuri efektiivsus sõltub eelkõige usaldusest ja empaatiast ja sellest lähtuvalt valitakse ka liikmeid. Oluliseks peetakse tulemusi, vahendite osas ollakse tolerantsed, sellised organisatsioonid võivad seetõttu kannatada ka madala moraali käes. Samuti väärtustatakse organisatsiooni suurust ja kasvu ning mõju väliskeskkonna üle.

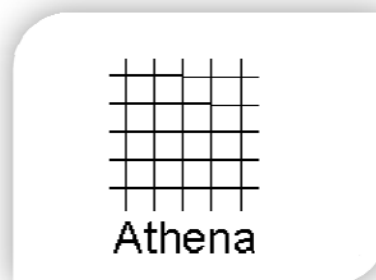


Töötajate suhtes rakendatakse siiski pigem positiivset motiveerimist. Sellised organisatsioonid on pigem agressiivsed kui kohanemisvõimelised, pigem tugevad kui paindlikud. Zeusi kultuur ei sobi sinna, kus paindlikkus ja tundlikkus keskkonna suhtes on olulised.

b) Apollo kultuur on rollikultuur ning iseloomustavaks kujundiks on tempel. Apollo kultuuri iseloomustab loogilisus, ratsionaalsus, funktsionaalsus, tootlikkus, korrastatus. Peamiseks mõju meetodiks on reeglid ja protseduurid: ametikirjeldused, võimu definitsioonid, dokumentide koopiate arv ja liikumise teekond, vaidluste lahendamise reeglid jne. Ametikirjeldus on sageli olulisem kui inimene, kes seda täidab. Kultuuri peamiseks allikaks on positsiooni jõud - isikliku võimu peale kortsutatakse kulmu. Efektiivsus sõltub ratsionaalsusest. Apollo kultuur on edukas seni, kuni organisatsioon saab tegutseda stabiilses, tema poolt kontrollitavas keskkonnas. Apollo kultuur on aeglane märkama muutuste vajadust ja aeglane ka muutuma siis, kui muutuste vajadus on juba märgatud. Apollo kultuur pakub inimestele turvalisust ja ettearvatavat karjääri. Kokkuvarisemise korral aga selgub, et tavaliselt on turvalisus suurenenud organisatsiooni suunas (stabiilsus) ja vähenenud inimeste võimekuse suunas (efektiivsus).



c) Athena kultuur on ülesandekultuur ja seda illustreerib kujundina võrgustik. See kultuur on orienteeritud tööle või projektidele. Mingit lõplikult sobivat juhtimiskava ei eksisteeri - oluline on, et töö saaks tehtud. Kultuur püüab kokku saada sobivaid ressursse, õigeid inimesi organisatsiooni õigetele tasanditele, kellel lastakse oma tööd teha. Reegleid ja protseduure rikutakse kõhklemata, kui see on eesmärgi saavutamise huvides. Mõju baseerub rohkem eksperdivõimul ja on rohkem laiali jaotatud kui teistes kultuurides. See on meeskonnakultuur, kus meeskonnatulemus kaldub olema ühine vaenlane, sest hävitab individuaalseid eesmärke, staatust ja stiilierinevusi, kuigi inimesed leiavad, et neil on töö üle kõrgel tasemel kontroll. Iseloomulik on integratsioon, tundlikkus ja loovus. Athena kultuur



on raskesti kontrollitav ning juhtide jaoks raskesti talutav. Ainuke, mille abil nad saavad tulemusi mõjutada, on ressursside andmine meeskonnale ja õigete inimeste leidmine. Selline kultuur laabub üksmeelses mikrokliimas, kus toode on kõige tähtsam ja kliendil on alati õigus. Ressursid on kättesaadavad kõigile, kes neid õigustatult kasutada oskavad. Ressursside puudumisel hakkavad alternatiivsete meeskondade juhid võistlema, kasutama ära oma poliitilist mõju. See nihutab paratamatult kultuuri Zeusi või Apollo suunas. Athena kultuur sobib oma olemuselt hästi sinna, kus keskkonnas toimuvad kiired muutused, on kiire ja paindlik, kuid väga ebastabiilne.

d) Dionysose kultuur on isikukultuur, kujundiks on tähtede kobar. See on kultuur, kus keskkorraldus on individid. Organisatsioon on ainult selleks, et teenida ja abistada indiviide, kes sellesse kuuluvad ja oma isiklike eesmärgid realiseerivad (näiteks advokaadibürood, konsultatsioonifirmad, ülikoolid jne). Organisatsioon allub indiviidile ja selle eksisteerimine sõltub indiviidist. Indiviidid teevad seda, mida nad hästi oskavad. Raske on siiski leida organisatsioone, kus isiksusekultuur domineerib. Leidub küll inimesi, kes seda kultuuri eelistavad: liikmed on sageli vähetruud oma organisatsioonile ja suhtuvad sellesse kui kohta, kus saab teha pigem oma asja.



Eeltoodud kultuure võib märgata erinevates organisatsioonides erinevates kombinatsioonides. Ei saa öelda, et mõni neist oleks teisest parem või halvem, vaid üks on teisest millegi jaoks parem või halvem. Erinevates organisatsiooni tüüpides on rohkem ülekaalus üks või teine kultuur. Handy ja Aitken (1990) nt. leidsid põhikoolides rohkem Athena kultuuri ning keskkoolidest Apollo kultuuri.

Milline nimetatud kultuuridest organisatsioonis tekib, sõltub mitmest asjaolust. Olulisemate teguritena on välja toodud: organisatsiooni vanus ja kujunemislugu, suurus, tehnoloogia, eesmärgid ja sihid, tegevuskeskkond, omandivorm jpm. Muutuseid (sh organisatsiooni arengut) võib vaadelda ka nendesamade kultuuride vaheldumisena (vt. organisatsiooni arenguetapid).

Organisatsiooni väärtused ja organisatsioonikultuur

Organisatsiooni väärtuste mõiste ja allikad

Individid, kes ühte organisatsiooni kuuluvad, toovad sinna kaasa oma hoiakud, uskumused ja väärtushinnangud mis moodustavad kokku väärtussüsteemi. Organisatsiooni äratuntav identiteet (iseloom) tekibki siis, kui individuaalsetes väärtussüsteemides on piisavalt kattuvust ja ühist arusaama. Sellisel viisil kujuneb välja väike hulk üksteisega seotud väärtuseid üheainsa konkreetse väärtuse asemel. Need moodustavadki organisatsiooni väärtussüsteemi. Organisatsiooni väärtused pole asjad iseeneses ega saa eksisteerida organisatsiooni liikmetest sõltumatult.

Dose on organisatsiooni väärtusi defineerinud järgmiselt: “Väärtused on töö ja töökeskkonnaga seotud hinnangulised standardid, mille järgi individid otsustavad, mis on “õige” või millest lähtuvalt eelistatakse üht alternatiivi teisele” (Dose 1997). Ka Rokeach, väärtuste uurimise rajaja, seostab väärtusi justnimelt personaalsete või sotsiaalsete eelistustega.

Harrison räägib organisatsiooni “ideoloogiast”, mis määratleb liikumise eesmärgid ja järgitavad väärtused.

Ideoloogia (Harrison 1995):

- kujutab ette õige suhte indiviidi ja organisatsiooni vahel; see on kui ühiskondlik leping, mis määrab, mida organisatsioon võib oma liikmetelt oodata ja vastupidi;
- näitab ära, kuidas organisatsioon kontrollib oma liikmete käitumist; millised kontrolli viisid on legitiimsed ja millised mitte;
- märgib, milliseid omadusi tuleb organisatsiooni liikmete puhul hinnata või hukka mõista, ning samuti selle, kuidas neid tuleb ergutada või karistada;
- näitab organisatsiooni liikmetele, kuidas nad peavad üksteise suhtes käituma, kas omavahel konkureerima või koostööd tegema, olema siirad või salalikud, pidama distantsi või olema lähedastes suhetes;

- määrab ära, millised on õiged meetodid suhetes väliskeskkonnaga: kas tuleb sellele olla avatud, seda agressiivselt eksploateerida või selle eest hoopis vastutada.

Organisatsiooni väärtused võivad eksisteerida nii tugeva konsensusena kui ka olla pealiskaudsed ehk organisatsiooni liikmete sisima toetuseta. Viimasel juhul ei saa rääkida jagatud väärtustest. Jagatud väärtused (ing. k. *shared values*) on aga tugeva organisatsioonikultuuri eeltingimus.

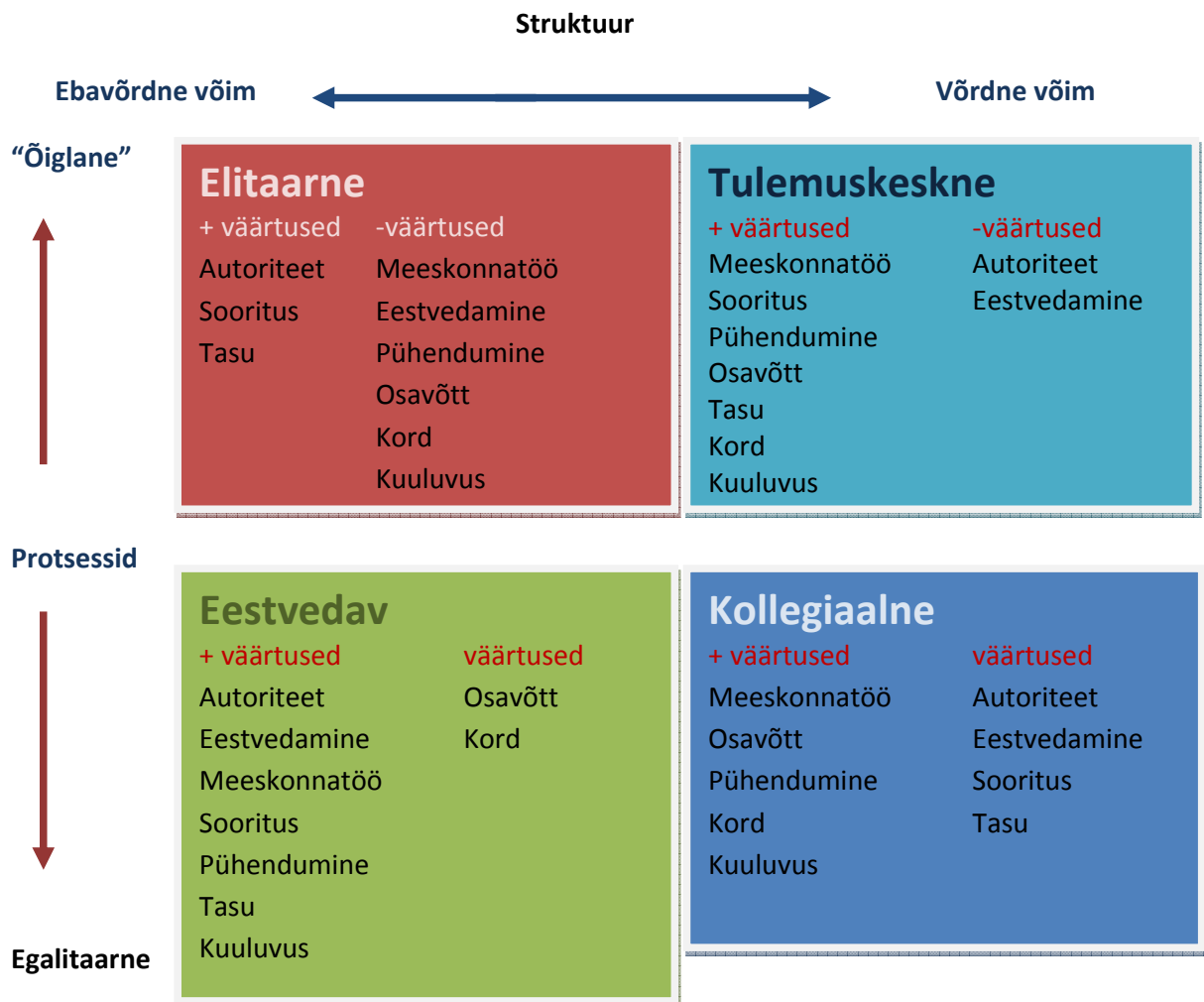
Organisatsiooni väärtuseid ei saa vaadata lahus organisatsioonikultuurist ning selleteemaline kirjandus on jaotunud kahe äärmuse vahel:

- Organisatsioonikultuur on otseselt seotud organisatsiooni juhtimisega, eeskätt organisatsiooni juhi iseloomuomadustega (Peters, Watermann, Blanchard, O'Connor, Schein).
- Organisatsioonikultuur on kõige enam mõjutatud makrotasandist: ühiskonna ajaloost, kultuurist, poliitikast ja isegi usulistest traditsioonidest. (Hofstede, Kabanoff, Daly, Vadi *et. al.*, Dolan *et. al.*)

Kahtlemata on mõlemal poolel õigus selles mõttes, et organisatsioonikultuuri sh väärtuste tekke allikaks on nii mikro- kui makrotasand. On aga ka veel kolmas tasand, mis organisatsiooni väärtusi oluliselt mõjutab – need on ka organisatsiooni tegevusvaldkond, suurus, vanus, omandivorm jm.

Väärtuste analüüs ja organisatsioonikultuur

Alljärgnevalt on esitatud Kabanoffi poolt väljatöötatud (ja empiirilisel testitud) organisatsioonikultuuri tüüpide neljane jaotus. Individualismi-kollektivismi iseloomustavad tema käsitluses organisatsiooni protsessid, mis kas soosivad hüvede jaotumist vastavalt panusele (efektiivsust) või egalitaarset kultuuri (võrdsust). Struktuuri analüüsitakse võimudistanti seisukohalt. Struktuuri ja protsesside eri otsadest lähtuvalt defineeris ta neli organisatsiooni tüüpi ja neile omased väärtusstruktuurid (vt. joonis 3).



+ väärtused näitab, et antud väärtused on tugevalt organisatsioonis väljendatud
- väärtused näitab, et antud väärtused on harva või nõrgalt organisatsioonis väljendatud

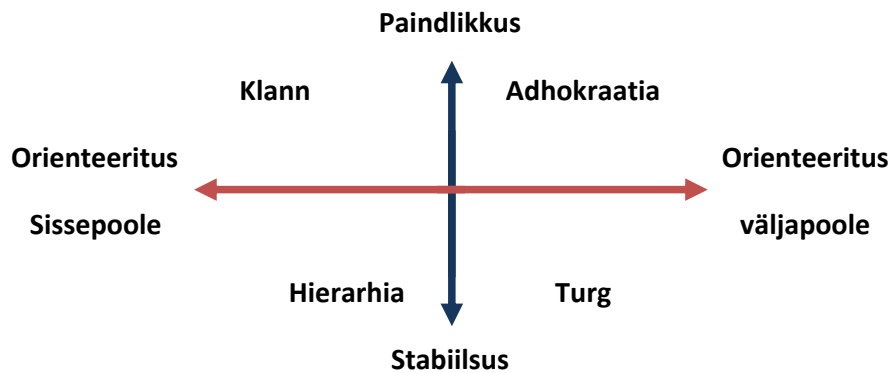
Joonis 3 Nelja organisatsiooni tüübi ja nende väärtus struktuuri kirjeldus (Kabanoff 2002)

Cameron ja Quinn (1999) löid **konkureerivate väärtuste kontseptsiooni**

organisatsioonikultuuri diagnostikaks. Skaaladeks, kus konkureerivad väärtused on kultuuri seisukohast määrava tähtsusega, on nende meelest:

- Paindlikkus *versus* stabiilsus
- Introvertsus *versus* ekstravertsus

Esimesel skaalal on väärtusteks kas otsustusvabadus, dünaamilisus, paindlikkus või pigem stabiilsus, kord ja kontroll. Teise skaala põhiväärtused kalduvad kas integreerituse-ühtsuse või konkurentsi ja eristumise suunas. Ka selle kontseptsiooni tulemuseks on organisatsioonikultuuri neljane jaotus.



Joonis 4 Konkureerivate väärtuste organisatsioonikultuuri mudel (Roots 2002)

Hofstede väidab, et ühiskonna piires erinevad organisatsioonikultuurid üksteisest eelkõige tegevuspraktika poolest. Tegevuspraktika (e organisatsiooni rituaalid, sümbolid ja “kangelased”) väljendub aga kuues alljärgnevas dimensioonis:

- Protsessile – tulemusele orienteeritud
- Töötajale – tööle orienteeritud
- Ühiskondlik – professionaalne töötaja hindamine
- Avatud – suletud kommunikatsioon
- Lõtv – tugev kontroll
- Normatiivne – pragmaatiline suhtumine väliskeskonda

Juht kui karismaatiline eestvedaja organisatsioonikultuuri kujundamisel

Sissejuhatus

Tänapäeval räägitakse üha enam eestvedamisest (*leadership*), mis erineb klassikalisest juhtimisest (*management*), mida mõned juhid ainuomaseks peavad.

Juhid peaksid ühendama oma juhi (*manageri*) positsiooni liidri staatusega ja vastupidi. Klassikaline pragmaatiline juht peab tähelepanu pöörama eestvedamise paradigmadele, karismaatiline liider aga tegelema ka organisatsiooni strateegiliste ja taktikaliste küsimustega.

Juhtimise ja eestvedamise seosed organisatsioonikultuuriga

Eestvedamise kaudu on võimalik organisatsioonikultuuri kiiremini muuta. Eestvedamise keskmes asub visioon paremast tulevikust ja praktilise tegevuse käigus näitab juht oma eeskujuga, millised on keskkonda sobivamad uued väärtushinnangud, millest tuleks lähtuda.

Kokkuvõttes võime eristada kolme peamist juhtimise, eestvedamise ja organisatsioonikultuuri kokkupuute punkti:

1. organisatsiooni rajamisel kujundavad selle loojad eestvedamise kaudu organisatsioonikultuuri.
2. organisatsiooni stabiilsetel aegadel mõjutab organisatsioonikultuuri juhtimist.
3. keskkonnamuutustest tingituna või kui organisatsioonikultuur ei arene piisavalt kiiresti ja õiges suunas, peavad liidrid asuma teadlikult organisatsioonikultuuri muutma.

Karismaatilise eestvedamise seosed organisatsioonikultuuriga

Kui me käsitleme karismaatilist eestvedamist olulise mõjurina organisatsioonikultuuri kujundamisel nagu (Trice ja Beyer 1991) siis saame tinglikult seostada karismaatilise eestvedamise kolme komponenti peamiselt organisatsioonikultuuri tehiskeskkonnakihiga ja kolme ülejäänud komponenti organisatsioonikultuuri väärtushinnangute ja baasarusaamade kihiga (joonis 1).

Organisatsioonikultuuri kujundamine

Organisatsioonikultuuri muutmine

KARISMAATILINE EESTVEDAMINE

ÜMBERKUJUNDAV EESTVEDAMINE

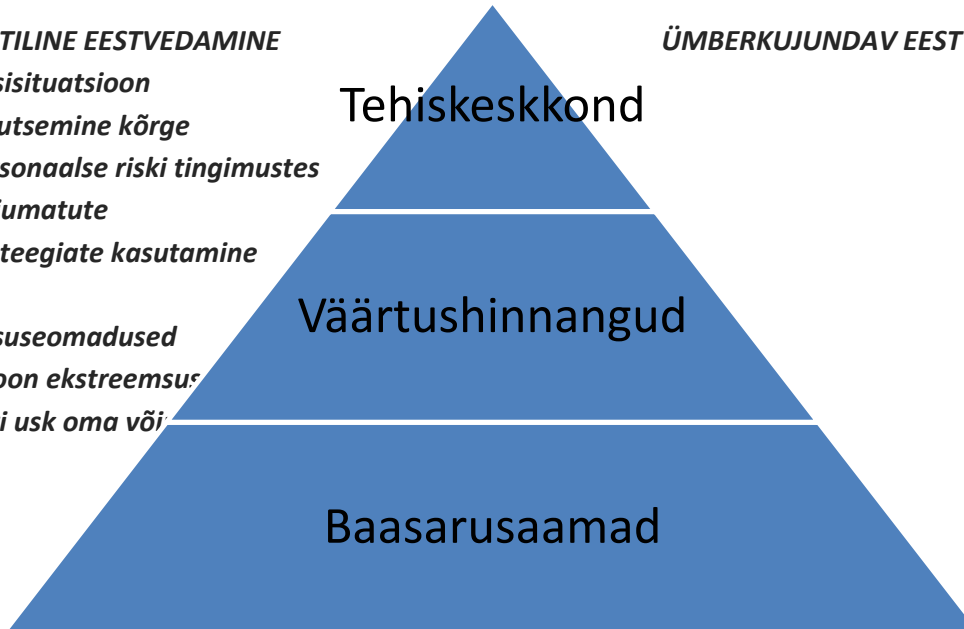
*Kriisisituatsioon
Tegutsemine kõrge
personaalse riski tingimustes
harjumatute
strateegiate kasutamine*

*isiksuseomadused
visioon ekstreemsus
liidri usk oma võime*

Tehiskeskond

Väärtushinnangud

Baasarusaamad



Joonis 1. Organisatsioonikultuuri tasandite seos karismaatilise ja ümberkujundava eestvedamisega. (Trice ja Beyer 1991)

Kriisisituatsioonis kujundavad liidrid keskkonna selliseks, et see võimalikult vähe kahjustaks organisatsiooni liikmeid. Juhi kõrge personaalne risk on tihedalt seotud ka tema usuga oma võimetele. Alustaval ettevõtjal pole tihti palju raha tehiskeskonna kujundamiseks ja seega peegeldab tehiskeskond kokkuhoiu põhimõtte väärtustamist. Harjumatute strateegiate kasutamine võib väljenduda näiteks innovaatiliste tehnoloogiate rakendamises, mis peegelduvad tehiskeskonnas kasutatava tehnika näol.

Kuna organisatsioonikultuuri erinevad tasandid on omavahel tihedalt seotud, siis on selline karismaatilise eestvedamise komponentide mõju välja toomine erinevatele organisatsioonikultuuri kihtidele väga tinglik. Autorid on pigem veendumusel, et liidrid mõjutavad eelkõige organisatsioonikultuuri väärtushinnangute kihti ja selle tulemusel

kujundatakse, muudetakse tehiskeskonda ning liidrite pikaajalise tegevuse tulemusena mõjutatakse läbi väärtushinnangute ka baasarusaamu.

		ORGANISATSIOONI ELUTSÜKLI FAAS	
		Organisatsiooni asutamine	Kasvufaas
Mõjusuhte põhiolemus organisatsioonikultuuri, juhtimise ja eestvedamise vahel		Eestvedamine mõjutab organisatsioonikultuuri	Organisatsioonikultuur mõjutab juhtimist
Karismaatilise eestvedamise suhe organisatsioonikultuuri	Karisma mõju organisatsioonikultuurile	visioon, enesekindluse teadvustamine, personaalne risk	autoriteet, isiksuseomadused
	Tagasiside organisatsioonikultuurilt	visiooni toimimine	liidrite edukus ja edutamise võimalused

Tabel 1. Karismaatilise eestvedamise seosed organisatsioonikultuuriga organisatsiooni elutsükli faasides.

Organisatsioonikultuuri loomisel (ettevõtte asutamisaasis) ootab grupp juhilt, et see vähendaks ärevust ja looks homogeense organisatsioonikultuuri (Schein, 2004). Ärevuse ja hirmuseisundi vähendamine järgijates ja nende enesekindluse suurendamine eeldab liidrit aga selget visiooni ja personaalse riski võtmist. organisatsioonikultuuri homogeensuse eest hoolitsevad järgijad tavaliselt ise ning ei järgi liidreid, kelle pakutud probleemilahendid ei toimi või on vastuolus juba aktsepteeritud väärtustega. Tabel 1 annab ülevaate karismaatilise eestvedamise ja organisatsioonikultuuri omavahelistest mõjusuhetest organisatsiooni asutamise- ja kasvufaasis.

Kui organisatsioonikultuuri vajab teadlikku muutmist, siis saavad juhid edutada sobilike omadustega töötajaid. Ka nimetatud muudatusi suudab karismaatiline isik kindlamalt ja kiiremini läbi viia. Juhul kui ettevõtte **keskkonnas suuremaid muutusi ei toimu, siis tavaliselt ei ole vaja ka organisatsioonikultuuri** radikaalselt muuta. Seega on juhtidel vaja ettevõtte stabiilses arengufaasis tegutseda olemasoleva organisatsioonikultuuri raamistikus, mis määratleb ära, milliseid juhte valitakse ja edutatakse. Edutatakse tavaliselt neid, kes tunduvad kõige vajalikumad ettevõtte jätkusuutliku arengu seisukohalt.

Karismaatilised juhid saavad ettevõtte kasvufaasis edutatud juhul kui neid nähakse arengu dünaamika kiirendajatena, mille tingib näiteks konkurentsivõitlus turul. Karismaatilised liidrid ja neile omased isiksuseomadused võivad osutada organisatsioonikultuuri poolt soosituks ka juhul, kui ettevõtte asutaja ise on valdavalt karismaatiline juht. See on tingitud sellest, et ettevõtte asutajate mõju on organisatsioonis tunnetatav pikema aja jooksul, mitte ainult algusfaasis.

Küpsus- ja langusfaas (tabel 2) on oma olemuselt ettevõtte jaoks kriitilise tähtsusega kuna ettevõtte vajab muutusi, et jääda konkurentsivõitluses püsima. Karismaatiline liider sobib eelkõige organisatsioonikultuuri ümberpööramiseks, ühinemiste ja ülevõtmiste korral ning reorganiseerimistel. Ümberpööramise teostamiseks on vaja juhte, kellel on selge visioon muudetud organisatsioonist, missugune see välja hakkab nägema. Karismaatilised juhid suudavad selle pildi loomisega kõige edukamalt hakkama saada. (T.Salumaa)

		ORGANISATSIOONI ELUTSÜKLI FAAS
		Küpsus ja langusfaas
Mõjusuhte põhiolemus organisatsioonikultuuri ja eestvedamise vahel		Eestvedamine mõjutab organisatsioonikultuuri
Karismaatilise eestvedamise komponent suhtes organisatsioonikultuuriga	organisatsioonikultuuri mõjutav karisma komponent	isiksuseomaduse, visioon, harjumatud strateegiad jm.
	Tagasiside organisatsioonikultuurilt	organisatsioonikultuuri arengu suuna ja kiiruse muutus

Tabel 2. Karismaatilise eestvedamise seosed organisatsioonikultuuriga organisatsiooni küpsus- ja langusfaasis.

Ühinemise ja ülevõtmise tulemusena on organisatsioonikultuuride kokkupõrge paratamatu ja siin on eriti vaja karismaatilisi juhte koos oma eriliste isikuomadustega, visiooni ekstreemsuse ja harjumate strateegiatega, et ühendada ka vastandlike organisatsioonikultuuride väärtusi ja töötajaid. Autoriteedi olemasolu on selles situatsioonis oluline karismaatilise eestvedamise komponent. Lisaks eeltoodule on karismaatiliste juhtide loomuses järgijaid kaasa haarata ja nende jõupingutusi ühendada ning seeläbi ületada muutustega kaasnev loomulik vastuseis uuendustele. (T.Salumaa)

Karismaatiline eestvedamine on vajalik eelkõige siis kui ettevõtte ja selle **organisatsioonikultuuri vajavad radikaalseid muutusi ja juhivoolset intensiivset sekkumist.** Sellisel juhul on karismaatiline eestvedamine kõige sobilikum. Karismaatiline eestvedamine on organisatsioonikultuuri muutmisel oluline eelkõige ettevõtte rajamisel ja selle langusfaasis. Ettevõtte eksisteerimise stabiilses kasvu- ja küpsusele lähenemise faasis ei oma karismaatiline eestvedamine nii oluline ja on organisatsioonikultuuri poolt tõenäoliselt soositud vaid siis, kui ettevõtte asutajad olid karismaatilised isiksused. (T.Salumaa)

Kokkuvõte

Juhtimise ja eestvedamise suhetes organisatsioonikultuuriga on kolm peamist kokkupuute kohta:

- organisatsiooni loomisel mõjutab eestvedamine organisatsiooni asutajate kaudu organisatsioonikultuuri kujunemist,
- stabiilsetel aegadel mõjutab organisatsioonikultuur juhtimist ning klassikalised juhid on antud kontekstis sobivaimad,
- keskkonnamuutustest tingituna või kui organisatsioonikultuur ei arene loomulikult piisavalt kiiresti ja õiges suunas, siis on liidrid need, kes asuvad teadlikult organisatsioonikultuuri mõjutama.

Karismaatilise eestvedamise olemuse ning komponentide osas on vastakaid arvamusi. Osade autorite arvates on see juhtimisstiil, teiste jaoks juhtimisstiilide komplekt; osade jaoks kaasasündinud võime, teiste arvates aga õpitud oskus. Kuigi arvamusi on erinevaid on nende kombineerimisel võimalik esitada karismaatilisuse komponendid.

Karismaatilise eestvedamise seostamisel organisatsioonikultuuri erinevate kihtide ja organisatsioonikultuuri arengumehhanismidega erinevates organisatsiooni elutsükli faasides jõuti järgmistele tulemustele:

- karismaatiline eestvedamine on sobivaim ja tõhusaim ettevõtte rajamisel ja selle langusfaasis, mõjutades organisatsioonikultuuri muutmist ja uuendamist;
- karismaatiline eestvedamine on vähem oluline ettevõtte kasvufaasis, kuid aitab kaasa organisatsioonikultuuri kujundamisele;

- stabiilse ettevõtte küpsusele lähenemise- ja küpsusfaasis on karismaatilised juhid pigem ebavajalikud ja ei leia ettevõttes rakendust;
- karismaatilised liidrid on võimelised kiirendama organisatsioonikultuuri arengut ja muutma organisatsioonikultuuri arengusuunda.

Juhi ja liidri rollid on mõlemad organisatsiooni edukuse eeldused. Edukas juht peab kasutama tasakaalustatult erinevaid juhtimisstiile, olema oma isikuga eeskujuks ning kasutama oskuslikult oma mõjuvõimu ja karismad ühiste eesmärkide saavutamiseks.

Kasutatud kirjandus:

1. Kabanoff, B., Daly, J. Espoused Values of Organisations, 2002
2. Roots, H. Organisatsioonikultuuri tüübid, 2002
3. Schein, E. H. Organisational Culture and Leadership, 1992
4. Vadi, M. Organisatsioonikäitumine, 1996
5. Harrison, R. Understanding your organisations character, 1995
6. Gerda Mihhailova Eestvedamise karismaatiline aspekt organisatsioonikultuuri kontekstis , Tartu Ülikooli Pärnu Kolledž
7. Schein, E. H. 2004. Organizational culture and Leadership. Jossey- Bass, John Wiley & Sons, Inc, 437 p.
8. Trice, H. M., BEYER, J. M. 1991. Cultural Leadership in Organizations. – Organization Science, Vol.2, ,No.2, May, pp.149-168.
9. De Vries. 2002. Juhtimise müstika. Pegasus.
10. T. Salumaa MUUTUSTE JUHTIMINE ORGANISATSIOONIS ; Merlecons ja Ko OÜ koduleht http://www.merlecons.ee/tarmo_organisatsioon_03.php