

Tartu Ülikool
Sotsiaal- ja haridusteaduskond
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond

Tartu Ülikooli kommunikatsioonimagistrite professionaalsed praktikad

Bakalaureusetöö

Annika Oorn
Juhendaja: Triin Vihalemm (PhD)

Tartu
2010

Sisukord

Sisukord	2
Sissejuhatus	3
1. Empiirilised ja teoreetilised lähtekohad	5
1.1 Suhtekorraldus ja kommunikatsioonijuhtimine kui eriala	5
1.2 Professionaalsed praktikad	6
2. Probleemi seade. Uurimisküsimused	9
3. Metoodika	10
4. Tulemused	14
4.1 Sisesuhted.....	14
4.1.1 Juhikommunikatsioon	14
4.1.2 Personalikommunikatsioon	17
4.1.3 Tagasisidestus ja kaasamine	20
4.1.4 Probleemide käsitlemine	23
4.2 Välissuhted	26
4.2.1 Meedia	26
4.2.2 Kliendid	33
4.3 Interpersonaalne suhtlus	34
4.3.1 Enesekehtestamine	34
4.3.2 Muu suhtlemine.....	36
4.4 Töökorraldus	37
4.4.1 Põhimõtted	37
4.4.2 Uuenduste genereerimine	38
4.5 Eetika ja seadused	39
4.6 Kriisijuhtimine	41
5. Järeldused	45
Diskussioon	51
Kokkuvõte	53
Summary	54
Kasutatud kirjandus	55
Lisad	58
Lisa 1. Küsitluskava	58
Kaart 1.	59
Lisa 2. Väljavõtted intervjuudest	61

Sissejuhatus

Käesoleva töö eesmärk on kirjeldada ja süstematiseerida Tartu Ülikoolis erialase magistrihariduse saanud kommunikatsioonijuhtide, -spetsialistide ja suhtekorraldajate professionaalseid praktikaid ning nendega seonduvaid eneserefleksioone, võttes aluseks süvaintervjuud. Töö eesmärgiks on ka leida, kuivõrd homogeense grupi moodustavad Tartu Ülikooli kommunikatsioonimagistrid ning võrrelda kommunikatsioonimagistrite professionaalseid praktikaid valdkondlike normatiivsete tekstidega, eeskätt õpikute-käsiraamatutega. Varem ei ole sellele magistriõppeprogrammile laiapõhjalist uuringut tehtud ja ülikooli kontakt praktiseerivate professionaalidega on jäänud juhuslikuks.

Käesolev töö kuulub kolmest uurimusest koosnevasse sarja, millest Vanatoa (2010) keskendus magistrite profiilidele tööturul ja Kask (2010) õppekava väljundite hinnangutele ja tõlgendustele. Sari põhineb 15 süvaintervjuul, mis on läbi viidud magistritega, kes lõpetasid perioodil 2005-2009 ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituudi avalikkussuhete ja teabekorralduse kutsemagistrikava või kommunikatsioonijuhtimise magistrikava. Kogu uurimisrühma peale töötati välja ühine intervjuu küsitluskava, iga rühma liige intervjueris viit vilistlast. Kogutud intervjuude tekste on kõik kolm uurijat analüüsinud erinevatest aspektidest vastavalt oma töö fookusele.

Intervjuude tekstide analüüsil on kasutatud kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodit. Empiirilise materjali analüüsil on süstematiseeritud professionaalsed praktikad, tuginedes kommunikatsiooni ja sotsiaalpsühholoogia alastele käsiraamatutele ning õpikutele ja võrreldud magistreid nii grupi siseselt kui ka teiste gruppidega.

Käesolev töö on jaotatud viieks peatükiks: 1) empiirilised ja teoreetilised lähtekohad, 2) probleemi seade ja uurimisküsimused, 3) metoodika, 4) tulemused, 5) järeldused ning diskussioon, kokkuvõte, *summary*, kasutatud kirjandus ja lisad.

Bakalaureusetöö esimene peatükk defineerib valdkonda puudutavad peamised terminid ning toob välja professionaalsuse mõõtmise võimaluse suhtekorralduse alal. Töö teine peatükk esitab uuritavad küsimused. Kolmanda ehk metoodika alla koonduvad intervjueritute valiku, intervjuu kava ja empiiria süstematiseerimise põhjendused ja kirjeldused. Tulemuste peatükk jaguneb omakorda kuueks alateemaks: 1) sisesuhted, 2) välissuhted, 3) interpersonaalne suhtlus, 4) töökorraldus, 5) eetika ja seadused ning 6) kriisikommunikatsioon. Nende all on kirjeldatud ning analüüsitud intervjueritute konkreetseid töövõtteid ja põhimõtteid, mida nad

oma professionaalses töös kasutavad. Viies osa vastab töös seatud uurimisküsimustele. Kuuendas peatükis seatakse probleemistik edasiseks teema uurimiseks ning antud töö edasiarenduseks. Seitsmes ja kaheksas osa võtavad töö kokku eesti ja inglise keeles. Seejärel on kasutatud kirjanduse loetelu ja lisad.

Täna kõiki magistreid, kes nõustusid intervjuud andma ning juhendajat Triin Vihalemma, retsensenti Kristina Reinsalu ja uurimisrühma liikmeid Mari Vanatoad ja Keiti Kaske.

1. Empiirilised ja teoreetilised lähtekohad

Käesolev peatükk annab ülevaate bakalaureusetöös kasutatavatest terminitest ning defineerib valdkonna. Vaatluse all on kommunikatsioonijuhtimine kui valdkond ja kui eriala, suhtekorraldus, professionaalsed praktikad ning professionaalsus. Samuti kirjeldatakse varasemaid uuringuid antud töö kontekstis.

1.1 Suhtekorraldus ja kommunikatsioonijuhtimine kui eriala

Suhtekorralduse ja kommunikatsioonijuhtimise terminite vahel pole selget piiri ning ingliskeelses kirjanduses võidakse neid kasutada samas tähenduses, näiteks kui kommunikatsioonijuhtimist organisatsiooni ja avalikkuse vahel (Dozier et al 1995: ix). Termin *„public relations“* (PR) otsene eestikeelne vaste on „avalikkussuhted“, aga eesti keeles kasutatakse selle vastena pigem laiemat terminit „suhtekorraldus“.

Inglise keeles on enam kasutusel termin suhtekorraldus ning seda, miks paljudes teistes keeltes kasutatakse informatsiooni või kommunikatsioonijuhtimise termineid, põhjendatakse ka probleemidega tõlkimisel. (Ruler & Verčič 2004: 1)

Viimasel ajal on kommunikatsioonijuhtimist hakatud eristama suhtekorraldusest, seda erialases ingliskeelses kirjanduses (Journal of Communication Management, edaspidi JCM), aga ka õppekavade koostamisel (Tartu Ülikool). Näiteks Ajakiri Management Communication Quarterly (MCQ) uurib kommunikatsioonijuhtimise all kõike, mis hõlmab kommunikatsiooni nii juhtimise kui ka organisatsiooni kontekstis.

Erialana on suhtekorraldus enamlevinud ja institutsionaliseerunud. Ajakirjad kasutavad sagedalt oma nimes *Public Relations* terminit (näiteks Public Relations Journal, Public Relations News, Public Relations Quarterly jne) ning mitmed organisatsioonid Eestis ja Euroopas kasutavad initsiaale PR, näiteks lühendites EPRA ja EUPRERA.

Kommunikatsioonijuhtimine on selgelt vähem levinud ning seda kasutatakse eelkõige metaterminina, mille alla koondub mitmeid aladistsipliinidena välja kujunenud kommunikatsioonivaldkondi. JCM toob näiteks välja korporatiivkommunikatsiooni (*Corporate communications*), avalikkussuhted (*Public relations, Public affairs*); suhted töövõtjatega (*Workforce communications*), kliendisuhted (*Customer relations*),

brändijuhtimine (*Corporate brand management*), organisatsiooni sotsiaalse vastutuse (*Corporate social responsibility*), sisekommunikatsiooni (*Internal communications*), investorsuhted (*Investor relations*), riski- ja kriisikommunikatsiooni juhtimise (*Crisis and risk management*) ja keskkonna- ja kogukonnasuhted (*Environmental and community relations*).

Teoreetiliste ja empiiriliste küsimuste lahendamiseks on antud töös kasutatud erinevaid valdkonna termineid (*communication management, organizational communication, public relations*). See tuleneb eelkõige kahest põhjusest. Esiteks pole Eesti tööturul suhtekorraldust ja kommunikatsioonijuhtimist eristatud. Eriala nimetustena kasutatakse sagedamini suhtekorraldaja, kommunikatsioonijuhi, kommunikatsioonispetsialisti ja pressiesindaja ametinimetusi, kusjuures nende tööülesanded ja vastutusvaldkonnad võivad tegelikult olla väga sarnased. Teine põhjus on, et uuringu subjektiks on nii kommunikatsioonijuhtimise (uue) kui avalikkussuhete ja teabekorralduse (vana) magistrikava lõpetanud.

1.2 Professionaalsed praktikad

Käesolevas töös mõeldakse termini "professionaalsed praktikad" all organisatsiooni toimimise ja arenguvajadustega seonduvaid kommunikatsioonivaldkondi, mida kommunikatsioonijuhi, kommunikatsioonispetsialisti või suhtekorraldaja amet katab. Sõltuvalt organisatsioonist võivad need valdkonnad olla piiritletud väga laialt (sarnaselt JCM nimistuga) või väga kitsalt (piirnedes ainult ühe või kahe valdkonnaga JCM nimistust).

Professionaalsete praktikate all on mõistetud kirjeldusi, "kuidas" ja põhjendusi, "miks" inimesed oma erialal või kutsealal tegutsedes lahendavad rutiinseid ja erakorralisi ülesandeid. Sarnase uurimisülesande on oma meditsiini, õigust jt kutsealasid analüüsivas raamatus püstitanud Tony Becher (1999).

Kommunikatsioonijuhtimine, suhtekorraldus ja muud seonduvad erialad ei ole litsenseeritud. Seega on raske üheselt määratleda, mida tähendab erialale ja kutsealale vastavus ehk professionaalsus. Sama või sarnast eriala praktiseerijad kuuluvad antud valdkonnas teatud mõttelisse praktikute gruppi, kus toimub ideede ja kogemuste vahetus nii mitteformaalses kui ka formaliseeritud vormis.

Terminit professionaalne on käesolevas töös kasutatud erinevates kontekstides erinevalt. Nimelt töö empiirilises osas mõistetakse seda kui erialale, kutsealale vastavat, kuid diskussiooni osas süüvitakse täpsemalt mõiste olemusse.

Teemaga on põhjalikult tegelenud vaid mõned autorid (Asunta, Grunig) ning vaatamata teatavale ühisosale, on nende töödes professionaalsus defineeritud erinevalt. Grunigi (2000: 25-27) kohaselt eeldab professionaalne suhtekorraldus sümmeetrilist lähenemist, mis ühendab avalikkuse ja organisatsiooni huvid. Grunigi sümmeetrilist suhtekorralduse kirjeldust on kritiseerinud mitmed autorid. Lehtonen (2002) väidab, et sümmeetrilisus on vaid näiline, Cheney ja Christiansen (2001: 179-181) nõustuvad küll teoorias sümmeetrilisuse vajalikkusega, kuid väidavad, et see pole täielikult saavutatav.

Teised autorid seavad professionaalsuses esiplaanile selle seotuse eetilistest normidest kinnipidamisega. Newsom ja Carrell (1995: 18) väidavad, et kommunikatsiooniga tegeleva inimese professionaalsus on väga tihedalt seotud sellega, millisel määral ta juhindub oma tegevuses eetikakoodeksist ja seadustest. Ka Cutlyp et al (1994) näevad suhtekorralduse professionaalsuse lahutamatu osana eetilistest normidest kinnipidamist. Asunta defineerib oma magistritöös (2006) professionaalsust suhtekorralduses kui „normatiivset väärtussüsteemi, millest juhinduvad professionaalid ja kogu eriala“. Rõhudes eraldi väärtussüsteemile, keskendub ka see definitsioon sisuliselt tegevuse eetilistele külgedele. Asunta sõnul peetakse avatust, ausust ja avalikku huvi ning heaoluga arvestamist normiks, kuid ta nendib siiski, et tegelikkuses ei käituta alati täpselt normide järgi ning praktika ja teooria vahel ei ole leitud konsensust.

Professionaalsust suhtekorralduses ei ole võimalik siiski defineerida vaid eetikast lähtudes. Laiemahaardelise kirjelduse leidmiseks võib võtta eelduseks Erauti (1996) professionaalsuse definitsioon, mille kohaselt koosneb professionaalsus mingil erialal kolmest dimensioonist: teoreetilisest teadmistest (saavutatud õppimise teel), kasulikkusest (eetilisus ning kasu inimestele) ja autonoomiast. Sealjuures saavutab Erauti kohaselt teoreetilise taustaga kasulik eriala ise autonoomia. Ka Larson (1979) on toonud välja professionaalsuse kolmedimensioonilise eristuse, mis hõlmab sarnaseid märksõnu.

Käesolevas töös on praktikate süstematiseerimisel ja tõlgendamisel kasutatud termineid, kontseptsioone ja normatiivset infot nii kommunikatsiooni kui ka sotsiaalpsühholoogia valdkondadest. Vastavaid termineid on defineeritud empiiriliste tulemuste peatükkides jooksvalt, seonduvalt konkreetse alateemaga.

Töö eesmärk ei ole defineerida kõiki kommunikatsiooni ja psühholoogiaga seonduvaid termineid, vaid anda ülevaade mõnest käsitlusalternatiivist, mis kommunikatsioonimagistrite praktikaid toetavad.

Samuti on kasutatud teatud termineid samas tähenduses. Näiteks meetod, taktika ja strateegia väljendavad kõik tegevusmalli, millest uurimissubjekt oma töös on lähtunud.

Professionaalseid praktikaid on antud töö kontekstis varem uuritud eelkõige eneserefleksiooni tasandil. Eestis on koostatud praktikute refleksioonidest ja soovitud näiteks Äripäeva käsiraamat. Samuti on professionaalide praktikate kirjeldusi kogunud juhtimisajakiri Direktor. Töö praktikatega seonduvat leiab ka Euroopa suhtekorralduse liidu (*The European Public Relations Education and Research Association* ehk EUPRERA) avaldatud materjalidest.

2. Probleemi seade. Uurimisküsimused

Minu seminaritöö „Tartu Ülikooli kommunikatsioonijuhtimise magistrite professionaalsed praktikad“ (2010) tõi välja süvaintervjuudes reflekteeritud töövõtteid ja põhimõtteid. Seminaritöös jäi uuring tsitaatide kogumise ja algelise süstematiseerimise tasemele ning edasine analüüs oli poolik. Siiski näitas see, et on oluline edasi arendada kogutud materjali ning seda täpsemalt süstematiseerida. Antud bakalaureusetöös süstematiseerin ning toon välja grupeeritavat materjali.

Millised on 2005-2009 Tartu Ülikooli avalikkussuhete ja teabekorralduse või kommunikatsioonijuhtimise magistriõppe lõpetanud ning õpitud erialal töötavate spetsialistide professionaalsed praktikad?

1. Millised on erinevused ja sarnasused magistrite praktikates?

1.2 Kuivõrd homogeense rühma moodustavad nii Tartu Ülikooli kommunikatsioonijuhtimise kui ka kutsemagistrikava lõpetanud professionaalid?

2. Millised on erinevused ja sarnasused magistrite professionaalsetes praktikates, võrreldes neile vastavate valdkondlike normatiivsete tekstidega?

3. Metoodika

Peamiseks uurimismeetodiks on süvaintervjuu, kuid valimi ettevalmistamisel ja osaliselt ka hilisemal andmete tõlgendusel kasutatakse organisatsioonide veebidel olevat informatsiooni töötajate kohta. Süvaintervjuude küsitluskava töötati välja kogu uurimisrühma peale ühine ning hõlmas järgmisi teemasid: töö/ametialane identifitseerimine (praegune amet, igapäevased tegevused, osalus organisatsiooni otsustusprotsessis); pädevuste refleksioon (praeguse kommunikatsioonijuhtimise magistrikava järgi); tööalased väljakutsed ja rollikonfliktid; karjääri trajektoor; erialane identifitseerimine (kellena end määratletakse kaasaegses info- ja kommunikatsiooniruumis); suhted ajakirjanduse ja ajakirjanikega; hinnang magistriõpingutele. Täielik küsitluskava on esitatud **lisas 1**.

Tagamaks intervjueeritute anonüümsust, ei ole antud töös välja toodud respondentide süvaintervjuude transkriptsioone. Samuti on tulemuste all kasutatud tsitaatides märksõnad, mis võiksid identifitseerida respondenti, muudetud üldisteks ja kursiivi asemel püstkirja pandud. Tulemuste all kriisikommunikatsiooni peatükis ei ole konkreetseid kriise nimetatud, vaid jäädud kommunikatsioonikirjelduste tasemele. Siiski on **lisa 2** tabelis välja toodud tsitaadid, mida antud töö tulemuste ja järelduste tegemisel on kasutatud.

Kevadel kaitstud seminaritööst on aluseks võetud seal koostatud tabel intervjuudest toodud näidetest, kus lähtuti sisuanalüüsis eelkõige oskuste ja teadmiste kategooriast, mille juures intervjueeritud kirjeldasid kommunikatsiooniga kokkupuutuvale inimesele vajalikke oskusi ja teadmisi lähtuvalt oma kogemusest ning praktikatest. Samuti on analüüsis jälgitud töö ja ametialase identifitseerimise, praeguse positsiooni; tööalaste väljakutsete, rollikonfliktide; erialase identifitseerimise kategooriaid. Nendest omakorda on olnud kõrgema tähelepanu all otsuste langetamise küsimus; tõekspidamiste, kogemuste ja teadmiste vastuollu minemine tööalaste nõudmistega ning suhted ajakirjanike ja ajakirjandusega. Bakalaureusetöö eelkõige kitsendas ning restruktureeris seminaritöös välja toodud empiiriat.

Süvaintervjuud viidi läbi 2009. aasta oktoobrist detsembrini 15 ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituudi avalikkussuhete ja teabekorralduse kutsemagistrikava ja kommunikatsioonijuhtimise magistrikava vilistlasega, kes said magistridiplomi perioodil 2005-2009. Avalikkussuhete ja teabekorralduse kutsemagistrikava lõpetanuid 2003-2009 ning kommunikatsioonijuhtimise magistrikava lõpetanuid 2007-2009 on kokku 36.

Nende kohta oli teada järgmist: **25 inimest** töötab meedia ja kommunikatsiooni valdkonnas. **5 inimest** ei tööta meedia ja kommunikatsiooni valdkonnas (sh linnapea, abilinnapea ja kirjastuse direktor, kelle töö kaudsemalt kommunikatsioonijuhtimisega siiski seondub). **2 inimest** õpib doktorantuuris. **2 inimest** on lapsepuhkusel. **2 inimese** kohta puudub teave, olemasolevad kontaktid ei toimi.

Intervjueeriti kokku 15 vilistlast, nimelt 7 avalikkussuhete ja teabekorralduse kutsemagistrit, kes on lõpetanud vahemikus 2005-2009 ning 8 kommunikatsioonijuhtimise magistrit, kes on lõpetanud 2008-2009.

Üldkogumisse võeti kõik, kelle töö on seotud meedia ja kommunikatsiooni valdkonnaga. Valimi koostamisel jäeti välja vilistlased, kes on tihti panustanud instituudi õppetöösse, sest nendega on kontakt olemas. Lõplikust valimist jäid välja ka need, keda ei saadud kätte või kellele intervjueerimise ajaperiood ei sobinud välismaal viibimise või muudel põhjustel.

Tabel 1. Lõplik valim

Nr	Kood analüüsis	Majandus- sfäär	Ametikoht	Programm ja lõpetamise aasta
1	1AKJ-kj09 (1, avalik, keskastmejuht, kom.juhtimine 2009)	avalik- õiguslik asutus	teabejuht	kommunikatsiooni- juhtimine 2009
2	2AKJ-km05 (13, avalik, keskastmejuht, kutsemag. 2005)	avalik- õiguslik asutus	kommunikatsioo- nijuht	avalikkussuhted ja teabekorraldus 2005
3	3EKJ-km07 (3, era, keskastmejuht, kutsemag. 2007)	eraettevõte	ürituste juht	avalikkussuhted ja teabekorraldus 2007
4	4AKJ-kj09 (4, avalik, keskastmejuht, KJ 2009)	riigiasutus	kommunikatsioo- nijuht	kommunikatsiooni- juhtimine 2009
5	5EKJ-kj09 (5, era, keskastmejuht, KJ 2009)	eraettevõte	kommunikatsioo- nijuht	kommunikatsiooni- juhtimine 2009
6	6ES-km05 (6, era, spetsialist, kutsemag. 2005)	eraettevõte	ajakirjanik	avalikkussuhted ja teabekorraldus 2005
7	7ES-kj09 (7, era,	eraettevõte	spetsialist	kommunikatsiooni-

	spetsialist, KJ 2009)			juhtimine 2009
8	8AKJ-km08 (8, avalik, keskastmejuht, kutsemag. 2008)	riigiasutus	kommunikatsiooni-juht	avalikkussuhted ja teabekorraldus 2008
9	9EKJ-km07 (9, era, keskastmejuht, kutsemag. 2007)	eraettevõte	turundusjuht	avalikkussuhted ja teabekorraldus 2007
10	10EKJ-kj08 (10, era, keskastmejuht, KJ 2008)	eraettevõte	kommunikatsiooni-juht	kommunikatsiooni-juhtimine 2008
11	11EJ-kj08 (11, era, juht, KJ 2008)	eraettevõte	omanik-tegevjuht	kommunikatsiooni-juhtimine 2008
12	12ETJ-km06 (12, era, tippjuht, kutsemag. 2006)	eraettevõte	juhatuse esimees	avalikkussuhted ja teabekorraldus 2006
13	13AKJ-km09 (2, avalik, keskastmejuht, kutsemagister 2009)	avalik-õiguslik asutus	kommunikatsiooni-juht	avalikkussuhted ja teabekorraldus 2009
14	14EKJ-kj08 (14, era, keskastmejuht, KJ 2008)	eraettevõte	personalijuht	kommunikatsiooni-juhtimine 2008
15	15AS-kj09 (15, avalik, spetsialist, KJ 2009)	riigiasutus	spetsialist	kommunikatsiooni-juhtimine 2009

Süvaintervjuud viis läbi kolmest liikmest koosnev uurimisrühm ning iga liige tegi viis intervjuud. Hilisemal kvalitatiivsel analüüsil lähtus iga liige eraldiseisvast ning oma tööga haakuvast fookusest.

Praktikate süstematiseerimisel ja tõlgendamisel on antud töös kasutatud termineid, kontseptsioone ja normatiivset infot. Süstematiseerimise aluseks on võetud suhtekorralduse õpik (Peterson 1998), milles leiduvaid teemasid on kogutud materjaliga vastavusse viimiseks veel omakorda modifitseeritud. Tulemused on jagatud kuueks suureks teemaderühmaks. Kaks esimest teemat on kommunikatsiooni sihtrühma põhised: organisatsiooni sisesuhted ja välissuhted. Kolmanda peatüki loomisel tuginesin suhtlemispsühholoogiale. Neljanda peatüki teemaks on töökorraldus ning sinna on koondatud organisatsiooni sisekeskkonna arendamisega seonduvad praktikad. Eraldi peatükid on eetika ja regulatsiooni ning kriisikommunikatsiooni käsitlemiseks.

Uue teemadesüsteemi loomiseks koostas esialgse kodeerimistabeli. Selle põhjal jagasin kõik töösse puutuvad tsitaadid teemade kaupa ära ja üldiselt võtsin ka tulemuste esituse aluseks. Siiski kodeerimisplaani ja koode tsitaatide ees lisas välja ei toonud, sest erinevad teemad kommunikatsiooni valdkonnas on niivõrd teineteisega seotud, et tulemusi kokku pannes eelistasin mitmel pool võtta kasutusele tsitaadi mõne teise fookuse.

Kodeerimise tarbeks loodud tsitaatide tabelis oli kirjas iga lõigu ees kodeerimisnumber, mis iseloomustas teemat, mille alla tsitaat kuulub. Esimene number iseloomustas kõige üldisemat teemat ning iga järgnev number läks järjest spetsiifilisemaks.

Meetodi kriitikana võib välja tuua, et süvaintervjuid on viinud läbi erinevad intervjuerijad. Etteantud intervjuuplaan ei välista intervjuerija subjektiivsust ja seetõttu on kõigi kolme uuringu läbiviija intervjuudes selgeid erinevusi rõhuasetustes ning põhjalikkuses. Intervjuuplaanist lähtuvalt on kõikide magistrите käest küsitud samu põhiküsimusi, kuid erinevused ei võimalda teha väga kaugeleulatuvaid järeldusi; pigem saab käesoleva algmaterjali põhjal tehtavad tööd jääda vaid tendentside hindamiseks, mis annavad üldise pildi kommunikatsioonialastest praktikatest.

Teiseks meetodi kitsaskohaks võivad olla respondentide refleksioonid, mis kirjeldavad üldisi teooriaid ja põhimõtteid, kuid mille kohta pole oma praktilisest tegevusest näiteid toodud. Samuti on kasutatud teises ja kolmandas isikus reflekteerimist, mille puhul pole võimalik üheselt mõista, kas kajastatakse endaga seotud informatsiooni või niioelda ideaali. Siiski on sellised kommentaarid bakalaureusetöösse sisse jäetud, sest nagu eelpool mainitud, oli eesmärk hinnata üldisi tendentse. Seda toetavad ka need kajastatud põhimõtted, mida magistrите poolt ideaaliks või soovitatavaks peetakse.

Samuti oli küsimustik terve uurimiserühma peale ühine, mis tähendab, et läbi viidud intervjuud hõlmasid kõigi kolme töö uurimisküsimusi puudutavaid teemasid. Kui intervjuud oleksid läbi viidud vaid ühe uurimuse tarvis, oleks olnud võimalik koostada küsimused ühte konkreetset teemat silmas pidades. Ühelt poolt võib seda pidada kasutatud meetoodika puuduseks: iga uurimiserühma liige pidi läbi töötama suure hulga teksti, mis ei puudutanud tema uurimisteemat. Samas on kaheldav, kas ainult spetsiifilisi, oma uurimisteemat puudutavate küsimuste esitamise korral oleks selgunud magistrите igapäevase töö tõeline olemus. Võib eeldada, et vaba teksti ja refleksiooni puhul saadud vastused on avameelsemad ja ausamad, mistõttu õigustab end ka laiapõhjaline intervjuu vorm.

4. Tulemused

Tulemuste peatükk kirjeldab respondentide refleksioone põhimõtetest ja võtetest, millest nad lähtuvad või mida nad on kasutanud oma professionaalses töös. Neid illustreerivad väljavõtted valdkondlikest normatiivsetest tekstidest. Peatükk jaguneb kuueks osaks: sisesuhted, välissuhted, interpersonaalne suhtlus, töökorraldus, eetika ja seadused ning kriisikommunikatsioon.

4.1 Sisesuhted

Sisesuhete definitsiooni aluseks on võetud Cornelisseni artikkel (2008: 195), mis ütleb, et sisesuhted on organisatsioonisisene kommunikatsioon töötajatega. Grunig (1992: 532) nimetab sisekommunikatsiooni organisatsiooni efektiivsuse üheks suuremaks toetajaks. Selleks, et kommunikatsioon oleks efektiivne, soovitab ta muuta informatsiooni liikumise kahe-suunaliseks ja sümmeetriliseks. Smith (1991: 24) lisab, et kahe-suunaline kommunikatsioon parandab organisatsioonis töö tulemusi, sest ta toob esile alamate astmete töötajate teadmised, kes suudavad pakkuda eksperthinnangut just selles vallas, millele nad spetsialiseeruvad. Grunigi kahe-suunaline sümmeetriline kommunikatsiooni mudel eeldab dialoogi kahe osapoole vahel. Empiiria annab eelkõige ülevaate, kas on kasutatud tehnikaid, mis võimaldavad kahe-suunalist informatsiooni liikumist ega analüüsi nende efektiivsust.

Sisesuhete peatükk koosneb neljast väiksemast alateemast, milleks on juhikommunikatsioon, personalikommunikatsioon, tagasisidestus ja kaasamine ning probleemide käsitlemine. Kaks esimest peatükki jagunevad veel omakorda teemadeks – otsustamine, konfliktid ning sisekommunikatsiooni üldpõhimõtted, töötajate tunnustamine ja infoedastus. Neljas teema jaguneb probleemide diagnoosimiseks ning teisteks probleemilahendusvõteteks.

4.1.1 Juhikommunikatsioon

Ülemusega suhtlemise valdkonnas reflekteerisid intervjuueeritud kommunikatsioonijuhid ja –spetsialistid oma töökogemusi peamiselt kahel teemal, milleks olid otsustamises osalemine ning vastuolud juhiga. Otsustamisel kasutavad nad diskussioonitekitamise-, nõu- või lubaküsimise ja konsulteerimistaktikat. Konflikti olukorras kasutavad magistrid erinevaid taktikaid, näiteks vastuseisu ehk oma tõekspidamiste eest seismist kas kompromissile minemise ja argumenteerimise teel või alistuvat käitumist. Olukorras, kus vastuolu ülemusega on ületamatu ning jääv, eelistavad nad organisatsioonist lahkuda.

Otsuste tegemise juures räägivad magistrid nii iseseisvalt kui ka koos juhiga otsuste langetamisest. Viimaste puhul reflekteerivad intervjueeritud kaht varianti – esiteks juhud, kus otsustusprotsessis domineerib ülemus, ning teiseks need olukorrad, kus seda teeb magister ise. Esimese variandi korral küsivad nad ülemuselt nõu või luba ning selle taktika puhul on oluline argumentide põhjendatus ja teisel puhul annavad nad ise ülemusele nõu või soovitatavad mõnda otsust.

Juhile soovitude andmise korral on magistrid toonud välja võimaluse luua soodne keskkond mõtete vahetamiseks. See tähendab, et nad eelistavad diskussioonitekitamise taktikat, mille puhul kommunikatsioonijuht pakub välja teemasid, mida ta vajalikuks peab, et nad saaksid koos ülemusega arutada ning seejärel otsuseid teha. Näide intervjuust:

- */.../ Et siin nende arvamuste plats avada siin omavahel (enda ja ülemuse vahel), et see on kindlasti hädavajalik. 4AKJ-kj09*

Lubaküsiva taktika puhul reflekteerivad intervjueeritud olukorda, kus nad peavad selgelt põhjendama, miks nende arvamus on õige.

- *Kuidagi tööandja, kas me oleme täitsa vaielnud või ongi, et ei, me ei anna seda kommentaari, kõik. Et kui sa ütled, et okei, me ei anna võib-olla seda kommentaari, aga midagi nagu peame ütleva, et kui me oleme nagu vait, see tekitab nagu hoopis teise, põhjendamatu kontrasõnumi, et selle üle me oleme ikkagi päris pikalt vaielnud. Ja noh, lõpuks jõuame ikkagi kuldse keskteeni oleme välja jõudnud, et mina pean natuke alla andma ja natuke ikkagi saab ka see tööandja aru, et päris nii ei saa. 10EKJ-kj08*

Nõuküsivat taktikat reflekteerides on magistrid välja toonud võimaluse ülemusega konsulteerida ning seda eelistavad nad kasutada tähtsamate küsimuste lahendamisel. Ülemusega diskuteerimist peavad oluliseks nii kõrge kui ka madala positsiooniga kommunikatsioonimagistrid. Juhipositsioonil töötajad käivad omakorda oma alluvaid konsulteerimas.

- */.../sellised strateegilised otsused me peame koos otsustama ja ka alati konsulteerin temaga (ülemusega) /.../ 3EKJ-km07*

Läbi viidud intervjuudes reflekteerisid kommunikatsioonijuhid vastuolusid ülemusega kahes erinevas valdkonnas, milleks on tööülesannete ja töötaja vaheline eetiline konflikt, mis tuleb lähemalt vaatluse alla eetika ja seaduste peatükis (leheküljed nr 41-42) ning teiseks raskusi, tegemaks juhile või juhtkonnale selgeks oma seisukohti kommunikatsiooni küsimustes. Rubin ja Pruitt (1986: 7) defineerivad konflikti kui tajutavat huvide erinevust või veendumust, et osapooltel pole antud küsimuses võimalik üheaegselt oma eesmärki saavutada.

Olukordades, kus on selged kommunikatsioonialased lahkavumused, on intervjuueeritud magistrid reflekteerinud kaht erinevat toimimistaktikat – alistumist ning vastuseisu. Alistumine antud kontekstis tähendab probleemi eiramist ja sellega mittetegelemist ning vastuseis on mingite meetodite kasutamine konflikti korral. Alistuva käitumise näide intervjuudest:

- *Aga noh, kui ettevõttes on mingid asjad paigast ära, siis on ikka see, et kommunikatsioonijuht üksinda ei saa seda rolli võtta, et mina nüüd lahendan need probleemid ära. Ta võib küll üritada tippjuhtidelt informatsiooni välja pressida ja neile öelda, et seda peaks kuidagi ettevõttesiseselt jagama, aga see kommunikatsiooninimene on hästi keerulises rollis siin. 9EKJ-km07*

Antud näite juures räägib intervjuueeritu võimalikest tegutsemisalternatiividest kolmandas isikus ning seetõttu võib väita, et ta toob selle välja küll võimalusena, kuid tegelikult ise tippjuhtidelt informatsiooni nõudma ei lähe. Kui probleemne olukord jäetakse lahendamata, on tegemist alistuva käitumisega, sest konflikti lahendamiseks ei võeta midagi ette.

Vastuseisu korral on kommunikatsioonijuhid kasutanud kompromissi taktikat või argumenteerimist. Magistrite poolt välja toodud argumenteerimisvõtted, mida nad oma töös on kasutanud, on välja toodud interpersonaalse suhtluse teema all (lehekülg nr 36).

Põhimõtteliste ja pidevate vastuolude korral pooldavad magistrid lahkumise taktikat. Näide intervjuudest:

- */.../ kui sa tunned, et sa ei suuda juhile selgeks teha, et kommunikatsiooni seisukohast oleks õigem teha nii mitte naa. Ja kui sul on jätkuvalt see probleem, et sinu ja juhi nägemus ei lähe kokku, et siis see on päris suur probleem ja põhimõtteliselt sa ei saa selles asutuses töötada /.../ 13AKJ-km09*

Antud olukorras magister küll ei suutnud lahendada probleemi organisatsiooni huvidest lähtudes, kuid johtuvalt tema varasematest pingutustest, saab öelda, et tegemist oli vastuseisuga ja seda kahel tasandil – esiteks soovis ta tegutseda oma arusaamadest lähtuvalt, üritades neid kõigepealt juhtidele selgeks teha ja teiseks, nähes, et tema arvamust ei võeta kuulda, otsustas ta lahkuda, et kaitsta oma põhimõtteid.

Kommunikatsioonijuhtimise magistrid reflekteerisid intervjuudes nõuküsiva ja –andva taktika kasutamist. Kuid välja joonistus tendents, et need, kes kasutavad diskussioonitekitamise taktikat, teevad seda lisaks nõuküsivale, –andvale taktikale. Konfliktidest ülemusega rääkides kirjeldasid intervjuueeritud, lisaks eetika ja seaduste peatükis välja toodavale, nii agressiivse kui ka vaikimisi alistuva käitumise meetodeid.

4.1.2 Personalikommunikatsioon

Kommunikatsioonijuhtimise magistrid reflekteerisid intervjuudes 1) sisekommunikatsiooni üldisi põhimõtteid, 2) töötajate motiveerimise võimalusi ja 3) infoedastuse tehnikaid puudutavaid professionaalseid praktikaid. Sisekommunikatsiooni toimimisel rõhutati isikliku vahetu suhtluse tähtsust ning siseürituste korraldamisel mitme osapoole kaasamist. Motiveerimissüsteemidena toodi välja alt-üles ja ülevalt-alla hindamise meetodi kasutamine. Infoedastamisel kasutavad magistrid nii interneti, sidetehnika kui ka isikliku kontaktiga seotud kanaleid ja olulise infoallikana töid nad välja juhtkonna kasutamist oluliste sõnumite edastamisel.

Sisekommunikatsiooni üldpõhimõtted

Intervjueritud pidasid sisekommunikatsiooni toimimisel oluliseks isikliku vahetu suhtlemise kogemuse tekitamist. Näiteks toodi välja nn tutvumiskohtumised, samuti vahetuks suhtlemiseks sobiva keskkonna loomine nt ürituste näol:

- *Et kui ma hakkasin seda tööd tegema, siis ma isegi käisin kõik struktuuriüksused läbi /.../ 15AS-kj09*
- *Minu jaoks üks hästi suur projekt oli ettevõtte gala. /.../ Ütleme nii, et see oli väga populaarne ja me saime, et see on nagu ettevõttesisene projekt, küll aga me saime väga suure toetuse. 5EKJ-kj09*
- */.../me näiteks korraldasime spordivõistlusi meil maja sees, mingeid nii öelda matka tüüpi asju. Et inimestel tekiks võimalus, mitte ainult pingeliselt tööolukorras suhelda/.../ See oli super organisatsioon ka selles suhtes, et neil oli hästi tugev meeskonna tunnetus ja meeskonna kokkuhoidev vaim, et nad olid väga valmis midagi koos tegema. 4AKJ-kj09*

Töötajatele suunatud mitteformaalse suhtluse korraldamise juures reflekteerisid kommunikatsioonijuhid kaht meetodit, nii töötajate omavahelist tutvustamist kui ka varasemate tutvuste süvendamist.

Intervjueritud kommunikatsioonimagistrid pidasid oluliseks mitteformaalse ürituse edukaks läbiviimiseks ka erinevate osapoolte kaasamist. Nende intervjuudest tuli välja kaks rühma, keda võib kaasata – osalejad ehk töötajad, kellele on üritus suunatud, ja korraldajad ehk ettevõtte juhtivtöötajad. Näide intervjuust:

- */.../ et me otsustasime teha väärtuspäeva, kus kogu organisatsioon koguti kokku, noh seal oli tegelikult isegi kaks või kolm päeva, ja läbi mänguliste situatsioonide nagu muudeti need väärtused siis tõesti, noh anti neile tähendus. Et meil olid seal lauamängud, kõik juhatuseliikmed rääkisid hästi lihtsas keeles, oma nii-öelda osakondade spetsiifikast lähtuvalt /.../ Võib-olla kolmas edutegur oligi selline õigete inimeste kaasamine, et kui see personalijuht oleks sellest kõigest rääkinud, noh kindlasti ta on ka väga karismaatiline inimene, et see oleks ka peale läinud, aga just see, et terve juhatus täies koosseisus oli seal esindatud ja nad väga sellise sisemise põlemisega sellest rääkisid. Et ma arvan, et see oli kolmas edutegur. Siit tagasi pika kaarega tulles selle meeskonnatöö juurde, et sellesse sammu projekti*

oli kaasatud tõesti väga erinevatest osakondadest inimesi ja ma olen enam kui veendunud, et just see oli see põhjus, miks ta nii hästi läks. 10EKJ-kj08

Kaasamine tuleb lähemalt vaatluse alla tagasisidestuse ja kaasamise alapunkti juures (leheküljed nr 20-23).

Töötajate motiveerimine

Majandusajakirja Corporate Meetings and Incentives uuring näitas, et töötaja tunnustamine on levinuim mitterahaline personali motiveerimise tehnika. Nimelt 235-st vastanud organisatsiooni juhatajast kasutas 83,8% seda tehnikat töötajate motiveerimiseks. 65,8% vastajatest kasutas kingituste tegemist ning 63,4% korraldas oma töötajate motiveerimiseks erilisi üritusi. (Scofidio 2006)

Intervjueeritud kommunikatsioonijuhid reflekteerisid samuti erinevaid võimalusi ja vajadust töötajate motiveerimiseks. Nagu uuringust ilmnas, oli ürituste korraldamine kolmas kõige levinum motiveerimissüsteem, see oli välja toodud ka intervjueeritute poolt.

Motiveerimissüsteemi rakendamises rääkides kajastasid kommunikatsioonijuhid kaht erinevat lähenemist: mitteformaalset ehk alt-üles ja formaalset ehk ülalt alla hindamist. Esimese näite juures rääkis magister ürituse korraldamisest töötajatele, mille raames toimus töötajate tunnustamine ja hindamine. Hindamise aluseks olid nii töötulemused kui ka personaliküsitluse tulemused, kus küsiti arvamust parima töötaja osas. Teise näite juures oli hindamise meetodi aluseks palgasüsteem. Nimelt hinnati töötajaid nende palkade järgi ja sellest järeldati, kes on organisatsioonile olulisem töötaja võrreldes teistega. Magistrid ise hindasid oma kasutatud motiveerimismeetodit esimese näite juures õnnestunuks ja teise puhul ebaõnnestunuks.

Esimene ehk õnnestunud hindamise meetod tänu kaasamise, töötulemuste hindamise ja ürituse korraldamise kasutamisele:

- *Minu jaoks üks hästi suur projekt oli ühe ettevõtte gala. /.../ Me tegime veel nii, et ühelt poolt on siis nagu need kandidaadid, kes oma tulemustega, müügitulemustega, või noh, üleüldse oma tulemuste pealt saavad siis selle aasta parima tiitli. Siis oli meil veel neli sellist kategooriat, kus niiöelda rahvas hääletab, seab kandidatuuri ja siis hääletab. Ütleme nii, et see oli väga populaarne ja me saime, et see on nagu ettevõttesisene projekt, küll aga me saime väga suure toetuse. Just selles osas, et inimesed said ise hääletada, said ise üles seada kandidaate, et see oli nagu selline suur asi. 5EKJ-kj09*

Teine näide illustreerib ebaõnnestunud töötajate tunnustamist, kus hinnati võrdluse kaudu ja võrdluse aluseks võeti valesti valitud näitaja ehk palgasüsteem:

- */.../ See oli ikka täielik ebaõnnestumine ja oli nagu nõudlus maja sees, et kõik tahtsid nagu kogu aeg teada, kuidas ikka nemad teistega võrreldes ja kes, kus, mis ametikohal rohkem on hinnatud ja kes vähem ja kuidas. Siis me tegime jube ilusa...omast arust...siis noh ma ei tea...lahterdasime ära ametikohad olulisemate palgatasemetega näol ja nagu presenteerisin seda ja no see oli absoluutne fiasko. Selles mõttes, siis olid kõik mitterahul, et miks tema on ikka selles kastis mitte teises kastis ja kuidas nii, et see inimene on parem kui mina ja mina käin ju samamoodi tööl./.../ 12ETJ-km06*

Siiski ei saa järeldada, kas ülevalt-alla või alt-üles tunnustamise süsteem on edukas või mitte. Põhjused peavad olema teistes aspektides, sest õnnestunud juhtumises kasutati ka formaalset lähenemist: nimelt müügitulemuste järgi tunnustamist. Pigem võib personalile vastuvõetamatu olla selgusetus, mille põhjal valik või pingerida on tehtud, ja võimetus seda oma tegevusega muuta. Esimesel juhul tunnustati edukalt müünud töötajaid ja neid, kes kolleegidele silma jäid. Teisel juhul tegi juhtkond palkade abil selektsiooni, mis ei pruukinud olla ka ühese süsteemi järgi - mõni on palgaläbirääkimistel edukam kui teine.

Infoedastamine

Personali head informeeritust peetakse oluliseks, sest see muudab organisatsiooni efektiivsemaks ning töötajad probleemide paremini taluvaks. Kommunikatsioonijuhtimise üks üldtunnustatud põhimõtte on, et organisatsiooni infoliikumine on tõhus, kui see on vertikaalsuunas tasakaalus, st kui info liigub ülalt alla ja alt üles, kuna infot tekib igal tasandil. (Äripäev 2009)

Nii horisontaalne kui ka vertikaalne infoliikumine on organisatsiooni toimimise seisukohast olulised ning selle tagamiseks on vajalikud välja kujunenud kommunikatsioonikanalid ning info organiseerimine allika ja sihtrühmade vahel.

Kommunikatsioonijuhtimise magistrite informatsiooniedastamisega seotud professionaalsed praktikad käsitlesid info allikat ning kanalit. Kanalitena kirjeldati järgmisi võimalusi: e-kiri; listid; siseveeb; korralised ja erakorralised koosolekud, seda ka erinevatel tasanditel; veebiajaleht; telefonikonverentsid jms.

- */.../ Intranetti mingid pidevad uudised ja kommentaarid, noh e-mailide kasutamine – ma saame saata kõigile maja sees või mingitele konkreetsetele ...jah mingid listid onju. Regulaarselt osakondadega on siin koosolekud üle nädala juhatajatega. Nemad peavad pärast nõu minema koju ja rääkima oma inimestega üle selle, mis me rääkisime. 12ETJ-km06*

Informatsiooniedastamise võttena hindavad nad töötajate ja organisatsiooni juhtkonna vahel kontakti loomist ja säilitamist, mis tähendab, et olulisi sõnumeid edastaks töötajatele keegi juhtkonnast. Näide intervjuust:

- *.../ uutele töötajatele esineb kindlasti meie tippjuht, mitte nagu ei tee seda mina, kuigi ma võiks seda teha.* 5EKJ-kj09
- *Noo ma ikka kirjutan siin töötajatele korra ikka poolaastas, kuidas meil läheb ja mis nagu olulist on .../* 12ETJ-km06

Informatsiooni edastamiseks ning vajalikele osapooltele teatavaks tegemiseks on intervjueeritud magistrid välja toonud erinevaid meetodeid, konkreetselt rääkisid nad kolmest: 1) individuaalse kohtumise korraldamisest, 2) infokoosolekust ja 3) oluliste punktide kirjalikust loetelust. Näited:

- *.../ et mistahes teema puhul ma otsustan, et okei, nii räägiti juhtkonna koosolekul, siis järgneb sellele see, et kõige parem viis on infokoosolek, kus on vaja asju põhjendada.* 14EKJ-kj08

Juhtkonna autoriteedi kasutamine oluliste sõnumite edastamisel töötajatele on ühelt poolt enesekehtestamise viis, teisalt võib see olla töötajaid motiveeriv ning organisatsiooniga ühendav tegevus. Nimelt tunneb personal ennast väärtuslikumana, kui juhtivtöötajad leiavad nende jaoks aega. Ennast vajalikuna tundmine on jällegi motiveeriv, sest hea mulje jätmine muutub olulisemaks, kui töötajal on kokkupuude inimesega, kellel on võim edendada tema karjääri.

Kanalite kasutamine oleneb eelkõige infoliigist ning sihtrühmast. Intervjueeritud magistrid räägivad individuaalse kohtumise korraldamisest juhul, kui osapooli on vähe ning info puudutab vaid neid konkreetseid inimesi. Infokoosolekuid ning põhipunktide kirjalikku esitamist on magistrid reflekteerinud olukordade puhul, kus informatsioon puudutab paljusid ning kõigile on see vaja ka edastada. Infokoosolekuid eelistavad magistrid kasutada vahetute ning kiireloomuliste teadete edastamiseks. Põhipunktide ülesmärkimist kasutavad nad eelkõige info jaoks, mis ei muutu tihti.

4.1.3 Tagasisidustus ja kaasamine

Tagasiside ja kaasamise all reflekteerisid vastajad tagasiside olulisust. Organisatsioonides, kus tagasisidustus ei ole juurdunud, peavad magistrid endale ja teistele meelde tuletama, et tagasisidet oodatakse. Tagasiside kogumiseks kasutatakse nii passiivset kui ka aktiivset tehnikat. Kaasamist peavad intervjueeritud samuti tähtsaks osaks edu saavutamisel, kuid tekivad lahknevused, mil määral ja mis küsimustes erinevaid osapooli kaasata on võimalik.

Tagasiside puhul eristavad DeNisi ja Kluger (2000: 139) kolme erinevat tüüpi: 1) isikule suunatud, 2) ülesandele suunatud, 3) ülesande õppimisele suunatud tagasiside. Antud töö puudutab mingilgi määral kõiki kolme tagasiside tüüpi.

Sisekommunikatsiooni korraldamisel pidasid vastajad üheks oluliseks elemendiks tagasiside andmist. Just negatiivse tagasiside andmist tähtsustab ka Cornelissen (2008: 201), kes väidab, et konstruktiivse kriitika kaudu on võimalik peatada pidevate vigade kordamine organisatsioonis. Samuti lisab ta, et ilma tagasisideta võivad algselt väiksemad korduvad vead aja jooksul muutuda ka väga sügavateks probleemideks, sest neid ei parandata õigel ajal.

Tagasiside olulisust reflekteerisid ka magistrid. Näited intervjuudest:

- *Et see ongi nagu juhi ülesanne pidevalt – küsida tagasisidet ja anda seda kogu aeg.* 14EKJ-kj08.
- *../feedback is a gift../* (tõlk. tagasiside on kingitus), 10EKJ-kj08.

Tagasiside kui kingitus on intervjuust repliigina välja toodud, sest tagasiside tähtsust tööülesannete täitmisel peetakse oluliseks ning see on konkreetne lause, mida magister on reflekteerinud, sest talle on seda koolitustel pidevalt korrutatud tagasiside vajalikkuse iseloomustamisel.

Samuti tulevad välja kahte tüüpi organisatsioonid – ühed, kus on tagasiside andmine integreeritud igapäeva tegevusse, ja need, kus kommunikatsiooniinimene teeb eraldi tegevusi, et tagasisidet koguda.

Jalak (2010: 10) toob välja kuus põhjust, miks tagasiside ei ole efektiivne. Esiteks kardetakse saada negatiivset tagasisidet, teiseks kardetakse pahandada tagasiside saajat ja tunduda üleolev, kolmandaks puuduvad oskused saada tagasisidet kaitsepositsioonile tõmbumata, neljandaks ei osata anda tagasisidet konstruktiivselt, arendaval ja mittehinnangulisel viisil ja viiendaks ei pruugi inimesed tagasisidet ära tunda.

Kommunikatsioonijuhtimise magistrid toovad välja mitmeid aspekte, mida nad peavad tagasiside andmiseks või saamiseks tegema. Näiteks peab tagasiside saamiseks näitama initsiatiivikust. Tagasiside andmisel peavad magistrid oluliseks taktitundelist ning eesmärgistatud kriitikat või kiitust. Probleemidena, mis neil praktilises töös on selles valdkonnas esinenud, näevad intervjuueeritud professionaalid kartust juhtidele kriitilist tagasisidet anda, tagasiside andmise äraunustamist ja ajanappust ning tagasiside andmise vähest väärtust, kui organisatsiooni liikmed seda tagasi ei peegelda. Näited intervjuudest:

- *Ma annan tavaliselt tagasisidet teistele, kui ma ei ole millegagi rahul ja kohe, et suhteliselt operatiivselt, et inimesel oleks edasisi samme võimalik astuda nii nagu oleks organisatsioonile kui tervikule parem. 4AKJ-kj09.*

Tegevused, mida tagasiside saamiseks tehakse, on erinevad. Magistrid on intervjuudes reflekteerinud võimalust kasutada **tagasiside küsimustikke**, koguda tagasisidet **vaatluse** teel või siis konstruktiivse tagasiside andmisel eelistavad nad kasutada **eneserefleksiooni**. Refleksioon tähendab küsimuste põhjalikku läbimõtlemist ning seda on defineeritud ka kui teadlik olemist oma õpituatsioonist. Refleksiooni eesmärk on enese arendamine (Van Velzen 2002: 114). Vastajad on kirjeldanud täpsemalt, mil moel nad refleksiooni kasutavad konstruktiivse tagasiside andmiseks. Näiteks vaatavad nad üle oma varasemad tööd ning tulevad meelde oma eksimused ja asjaolud, millest need tulenesid. Kui eksimuse põhjused on selged, saab teistele hiljem seletada, millest vead on tulnud ja kuidas neid ületada. Seega enesearenduse teel arendavad nad ka teisi. Vaatluse näide intervjuudest:

- */.../ ongi vahepeal aru vaja saada ka sellest, et kust on vaja võtta kõrvalt seda ekspertarvamust – kuulatagi rohkem. 14EKJ-kj08*

Sisekommunikatsiooni korraldamise valdkonnas pidasid intervjuueeritud oluliseks meetodiks kaasamist. Nad vastandasid kaasamist ja korralduste andmist, aga ka reflekteerisid kaasamise tähtsust kommunikatsiooniprotsessis ja kaasamise võtteid. Eristada saab kaht tüüpi kommunikatsioonijuhte – otsustamise juures alati kaasamist eelistavaid ning võimaluste piires kaasamist kasutavaid juhte.

- *Kõikide teemade juures ei saa kaasata. Kui on aga mingisugused lihtsamad teemad, siis on inimesed loomulikult palju rohkem rahul, kui nad saavad oma sõna sekka öelda, isegi kui kõike ei saa arvesse võtta. 1AKJ-kj09.*
- */.../tuleb ka kommunikatsioonis tihti pigem kaasata ja veenda inimesi, kui jagada korraldusi. 2AKJ-km05*

Kaasamise ja korralduste andmise juures oleneb palju juhtimisstiilist ja ka organisatsiooni eripärast. Erinevad on võimalused ja soov kaasata ja ka organisatsiooni kultuur ning seal kehtivad käsuliinid või mõned muud korralduslikud süsteemid.

Kommunikatsioonijuhtimise magistrите töörefleksioonidest tulevad välja ka konkreetsed juhtumid, mil nad on kaasamist pidanud edu saavutamise aluseks. See näitab, et eduka kommunikatsiooni tagamiseks kasutavad vastajad ühe olulise komponendina ka kaasamist.

- *Siit tagasi pika kaarega tulles selle meeskonnatöö juurde, et sellesse sammu projekti oli kaasatud tõesti väga erinevatest osakondadest inimesi ja ma olen enam kui veendunud, et just see oli see põhjus, miks ta nii hästi läks. 10EKJ-kj08*

Eelistatavate kaasamise võtetena kajastasid intervjueeritud meeskonnatöö võtet, arvamuse küsimist, ajurünnaku meetodit ning töötajate seas hääletamise läbiviimist.

- */.../praegu tegeleme, oli ikkagi ka uuring, et seal on niimoodi lausa, et me kutsusime kokku juhtgrupid oma töötajatest, kus põhimõtteliselt fookusgrupi põhimõttel või ajurünnaku põhimõttel on seda uuringut tehtud ja analüüsitud. 10EKJ-kj08.*
- *Et kui me erinevate osakondade vahel koostööd teeme, siis enne suuremaid üritusi me istume koos maha ja räägime, et teeme nii või teeme naa/.../ 1AKJ-kj09.*

Meeskonnatöö meetodit kasutavad kommunikatsioonijuhid eelkõige oluliste ürituste ning projektide sisendi saamiseks.

4.1.4 Probleemide käsitlemine

Probleemide käsitlemise all reflekteerisid magistrid juhtumeid, mil nad on pidanud parima lahenduse leidmiseks probleeme diagnoosima, ja eelkõige üritavad nad leida probleemi tegeliku tuuma ja sellest johtuvalt ka lahendusvõimalused. Teise tunnustatud probleemi lahendusvõttena pakuvad nad välja kompromissi tegemise võimaluse.

Probleemi diagnoosimine

Probleemi diagnoosimise all on välja toodud need kohad intervjuudest, kus kommunikatsioonijuhid ja -spetsialistid räägivad olukordadest, kus nad pidid aru saama, millest mõni probleem on tingitud. Probleemid, mida intervjueeritud magistrid reflekteerisid, on erinevat mastaapi – 1) igapäevatöö tasandil probleemide diagnoosimised, 2) terve organisatsiooni kommunikatsioonisüsteemi loomisega seotud arusaamatuse määratlemised, 3) kliendikommunikatsiooniga ette tulnud halvasti mõistmised. Näited intervjuudest:

- *Tööalane ikka, aga need, kes töötavad teistes osakondades, kes suhtekorraldusega ei tegele, nad ei pruugi üldse tajuda, mis on nagu see informatsioon, mida nagu tuleks või võiks organisatsioonist väljapoole ka klientidele anda. Nad ei pruugi, ... see on lihtsalt hämmastav, kuidas inimesed ei taju seda... või juhuslikult jutu see räägivad välja ja siis tuleb välja, et issand jumal, et see on meie klientide jaoks nii oluline info, et selle peaksime küll kohe välja andma. Mingid sellised asjad, kõige tavalisemad asjad, et tuleb spetsialist ja ütleb, et meil on näiteks selle konkreetse teemaga seoses viimasel ajal nii palju kõnesid tulnud, küsitakse korduvalt noh ühte konkreetset asja. No siis on selge, et on veel rohkem inimesi, keda see asi huvitab ja kes lihtsalt ei ole jõudnud helistada, et siis tulekski kohe nendele küsimustele vastused selgeks teha nii, et kõik kliendid, et neil oleks võimalik see info kätte saada...mis see vastus on et et kõnesid jääks vähemaks ja segadust jääks vähemaks et inimesed saaksid aru. 6ES-km05*

Antud olukorras on kommunikatsioonijuht johtuvalt varasemast kogemusest juba valmis ja teab, kuidas leida lahendus teiste probleemile, et on palju helistajaid. Nimelt seob ta oma tööeesmärgi teiste probleemiga ning vaatab tekkinud segadust enda ülesannetest ja

positsioonist lähtuvalt. Ta teeb hetkelise analüüsi, kas on tegemist kommunikatsiooniküsimusega ja kas lahendust saab genereerida täielikult või osaliselt vaid kommunikatsioonialaselt.

- *Väga lihtne näide, et see on väga tüüpiline, et keegi tuleb ja ütleb, et kuule, meil oleks vaja teha uudis selle kohta, et ma ei tea, mingid laenuintressid tõusevad või langevad või mistahes muu teade. Et siis tegelikult ongi esimene asi, mis sa tegema hakkad, et sa istud maha ja küsid, et okei, mis nüüd on täpsemalt see meie eesmärk ja nii edasi. Sest et noh, inimene, kes ei ole seda valdkonda õppinud, nii väga tegelikult ei peagi teadma seda, mida ta öelda tahab. Ja siin on nagu samamoodi, et võib-olla see on ikkagi koht, mis saab oma lõpliku lihvi ikkagi töö käigus. 10EKJ-kj08*

Reflekteeritud näite juures on probleemiks teade ja saatja suutmatuse selgeks teha, mida ta öelda tahab. Kommunikatsioonijuht avab nii teate sisu kui ka organisatsiooni kommunikatsioonialased eesmärgid ja seejärel ühendab need selgeks sõnumiks, mis on kooskõlas organisatsiooni huvidega.

Probleemi määratlemine toimus alltoodud juhtumisel kahel korral – oli vaja saada teada, miks kommunikatsioon ei toimi ja kuidas see varem oli organiseeritud ehk siis mindi ajas tagasi, mille käigus jõuti nn reedeste koosolekuteni. Seejärel oli vaja kindlaks määrata põhjus, miks need koosolekud olid sellises formaadis väga populaarsed. Nimelt jagati ürituse olemus osadeks ning eraldivõetuna olid kõik osad nendest koosolekutest personalile tähtsad.

- *Okei, ma toon siis sisekommunikatsiooni alalt ühe näite. Et miks see on oluline, on tihtipeale see, et inimesed, sa saad aru, et kuskil on mingisugune probleem, inimesed määratlevad selle sinu jaoks, aga tihtipeale see ei pruugi olla probleem, probleem on kuskil mujal. Et näide sellest samast sisekommunikatsiooni auditist, kus oli tohtu, nagu kui oligi küsimus, et mis on teie ootused või kuidas te sooviksite infot saada, siis oli kohe kõik, põhimõtteliselt võidu karjusid, et teeme reedehommikused koosolekud. Noh, kuna mina olin alles tulnud, ma ei saanud aru, millest nad räägivad, aga siis hakkas asi välja kooruma, et kui varasemalt oli töötanud umbes paarkümmend inimest pangas ja iga reede toimusid koosolekud, mis olid väga toredad, soojad, sõbralikud, kus lisaks asjalikule infole räägiti ka või tutvustati kõiki uusi töötajaid, räägiti, kellel on vahepeal sündinud lapsed, kellel on sünnipäev, et ühesõnaga selline pehme info ka. See oli tohtu märgilise tähendusega. Ja see oli nii veider, kuidas nagu kõik, ükskõik, mis probleemidest me rääkisime, mis puudutasid kommunikatsiooni, tagasi me jõudsime alati reedekoosolekuteni, nii et lõpuks jäigi mulje, nagu see reedekoosolek oleks nagu ainuvõimalik lahendus. /.../ Siis ma mäletan, et tookord me istusime bürooga kokku ja tegimegi põhjaliku analüüsi, et mulle tundubki, et see oli võib-olla see kommunikatsiooniprobleemi määratlemine. Et hakkasimegi mõtlema, et noh, tegelikult ju ei ole probleem see, et enam ei ole koosolekut, et kus see probleem on. Ja tegelikult jõudsimegi otsapidi sinna, et mis funktsiooni nagu see koosolek täitis, et pigem ta ei olnudki niivõrd selline sisuline koosolek, kuivõrd see pehme info täitmine. Ehk siis üks funktsioon, see koos olemine, see, et sa tõesti nägid näost näkku juhatust, noh, ütleme nii-öelda kõrgema taseme juhte. /.../ Et tegelikult ei olnudki ju probleem see, et meil ei ole reedehommikust koosolekut, aga lihtsalt, et nad ei saanud seda pehmet infot kätte ja nad ei näinud neid juhte silmast silma nii palju, kui nad tahtsid. 10EKJ-kj08*

Kommunikatsioonijuht on reflekteerinud üht kommunikatsiooni ebaõnnestumise põhjust, mille käigus on jäänud arusaamisbarjäär ületamata. Kui teiste näidete juures magistrid just üritasid probleemi diagnoosida, siis antud juhul seda ei ole tehtud ning probleem on jäänud

lahendamata. Seega liigse pealiskaudsuse korral võivad tekkida soovimatud tagajärjed – antud juhul jäi intervjueritu projektist ning kliendist ilma.

- */.../ Aga noh, sellist... pigem on mõned korrad olnud, et kui ei ole nagu kliendisuhet tekkinud kellegagi, lihtsalt see, et tagantjärele olen mõistnud seda, et lihtsalt on mööda räägitud üksteisest. Et ei ole mõistnud seda, mida klient tegelikult on tahtnud, mis tegelikult on ilmselt minu süü. Tema ilmselgelt ei väljendanud ennast piisavalt selgelt, aga ma oleks pidanud oskama paremini küsida. 11EJ-kj08*

Intervjueritud reflekteerisid erinevaid kommunikatsiooniga seotud probleeme ning viise, kuidas neil on olnud võimalik põhjusi määratleda. Nimelt avavad nad situatsiooni ning analüüsivad läbi need osad, millest antud olukord koosneb ja selle järgi vaatavad, kas ja kuidas midagi lahendada. Samuti vaatlevad nad teiste välja toodud probleeme kommunikatsiooni seisukohast ning kui need on seotud, siis lahendavad selle johtuvalt oma kompetentsist. Kui probleemi tuumani ei ole jõutud, on ühe tagajärjena välja toodud koostööst kliendiga ilmajäämine.

Teisi probleemide lahendusvõtteid

Intervjueritud kommunikatsioonijuhid ja –spetsialistid reflekteerisid viit lahenduse genereerimise meetodit, milleks on vajalike inimeste ärgitamine lahendusi otsima, skeemide joonistamine, kokkulepete sõlmimine, selgitamine ning kompromissi meetodi kasutamine. Kompromissi leidmine on ka ainus üldtunnustatud käitumisstrateegia konfliktiga tegelemisel.

Äripäeva käsiraamatus on välja toodud ka teisi tunnustatud strateegiaid nagu vältimine, enese kohandamine, võitlus ja koostöö. Siiski sisekommunikatsioonis on eelkõige soovitatud koostöö varianti. Kompromissi kriitikana on öeldud, et lahendus on suunatud pigem poolte rahuldamisele, mitte probleemi võimalikult tõhusale ja sisulisele lahendamisele. (Äripäev 2009)

- */.../ kuidagi leida seal mingi kesktee kuldse, et mõlemad oleksid rahul. 7ES-kj09*

Diagnoosimine ja kompromissi meetod on põhilised taktikad probleemidega tegelemisel. Siiski soovitatakse kuldse kesktee otsimise asemel teha osapoolte vahel koostööd, et leida konstruktiivne ning eelkõige organisatsiooni eesmärke mitte isiklike ebakõlade likvideerimist teeniv lahendus.

4.2 Välissuhted

Välissuhete all tulevad vaatluse alla nii suhted meedia kui ka klientidega. **Meediasuhted** jagunevad omakorda neljaks alapeatükiks: 1) suhe või sümbioos suhtekorraldaja ja ajakirjaniku (või meedia) vahel, 2) konfliktide tekkimine ja nende lahendamine, 3) infoedastamine, mille all räägivad magistrid nii infoedastamise põhimõtetest meediale kui ka erinevatest vahenditest, mida edastamiseks kasutatakse, 4) tähtaegade seadmine. **Kliendisuhete** teema alla on pandud intervjueeritute refleksioonid kliendile lähenemise meetoditest ja konflikti lahendamise võimalustest.

4.2.1 Meedia

Meediasuhetes peavad intervjueeritud magistrid võimalikuks nii sõbra- kui ka ametlikke suhteid. Siiski tähtsustavad nad mõlema puhul oma erapooletuse ning objektiivsuse näitamist. Samuti räägivad magistrid, et informatsiooni peab edastama ajakirjanike poolt soovitud moel ja nad eelistavad meediale tutvustada taustinformatsiooni võimalikult põhjalikult. Konfliktiolukorras tulevad esile avaliku ja erasektori eripärad. Avalikus sektoris töötavad magistrid tõid välja, et probleemid tekivad infopäringute mahu ja kiirusega ning erasektoris on probleemiks informatsiooni valesti tõlgendamine ning organisatsiooni mainet kahjustavate artiklite avaldamine. Üldiselt eelistavad magistrid saata pressiteateid ühe korraga kõigile meediaväljaannetele ning kontrollida ise seadustest üle, mil määral nad informatsiooni avaldada võivad. Negatiivse kajastuse korral nad kas kirjutavad või ei kirjuta vastulauset olenevalt probleemi tõsidusest ning arutavad väljaande juhtivtöötajaga artikli avaldamise põhjuste üle.

Infoedastamisel tähtsustavad magistrid esmajärjekorras oma organisatsiooni informeerimist. Sõnumi koostamise juures peavad nad oluliseks täpsust ning põhjendatust. Meediale edastavad nad teateid pressiteate, intervjuu, pressikonverentsi ja meediaürituse vormis ning helistamise teel. Vastajad räägivad ka meediaga suhtlevate kõneisikute koolitamisest. Infopäringule vastamise tähtsajad on seotud ajakirjanike sooviga ja üldiselt jälgivad nad, et vastus oleks antud päeva jooksul.

Suhe/sümbioos

Ajakirjanike ja kommunikatsiooni professionaalide vaheline suhe on kahepoolne ja seda võib nimetada sümbioosiks. Ajakirjanikud vajavad informatsiooni, mida kommunikatsioonijuhid neile pakuvad ja teistpidi kasutavad kommunikatsioonijuhid ajakirjanikke oma firmale kajastuse saamiseks. Seda sümbioosi illustreerivad uuringud, mille järgi edastavad kuni 80 protsenti ettevõtete kohta käivast informatsioonist nad ise. (Cornelissen 2008: 182)

Kommunikatsioonijuhid ja -spetsialistid on meediaga suhtlemisel reflekteerinud kaht lähenemist: 1) ühed toetuvad sotsiaalsele kapitalile ehk siis professionaalsetest suhetest juba isiklikemate suhete peale, 2) teised eelistavad meediale läheneda nõ selgelt professionaalsel tasandil. Samuti on intervjuudest välja toodud meetodid, kuidas intervjuueeritud tagavad meediale edastatud informatsiooni korrektse tõlgendamise ajakirjanike poolt.

Kuigi ajakirjanike ja kommunikatsioonijuhtide vahelist suhet võib sümbioosiks nimetada, peavad eelkõige kommunikatsiooni professionaalid hoolitsema teineteist respektieriva suhte eest. Cornelissen (2008: 184) ütleb, et organisatsioonile on oluline, et nende välja antud informatsioon jõuaks võimalikult täpselt ning neile soodsa fookusega avalikkuseni.

Sotsiaalsele kapitalile toetuvad magistrid põhjendasid oma seisukohta paratamatusega, et igapäevaselt puututakse kokku samade ajakirjanikega, aga ka töö olemusest johtuva vajadusega omada ajakirjanikega kontakti, et oma sõnumeid edastada.

- *.../ ajakirjanikud spetsialiseeruvad teatud teemadele, et lehtedes on teatud inimesed, kes kirjutavad põllumajandusest ja toetustest ja nendega sa lävid nagu tihedamalt. Et siis tekivadki juba sellised isiklikumad suhted.../ 6ES-km05.*
- *Suhe on selles mõttes hea, et mul peavad olema head suhted, muidu ma seda tööd tõesti nagu teha ei saaks. On kindlasti välja kujunenud mingid teatud ajakirjanikud juba, kellega mingid head kontaktid, kellega võib juba nagu, et igapäevaselt ma suhtlengi, kui mingid teatud teemad on õhus. 7ES-kj09*

Usaldusliku suhte loomiseks reflekteerisid kommunikatsioonijuhid vajadust tõestada, et meediat ei soovita nõ ära osta. Sellekohane näide intervjuust:

- *Mida rohkem sa ka ennast tõestad, tõesti näitad, et ma ei ürita kedagi ära osta, ma ei ürita nii-öelda oma ärihuve siin teenida, et siis ma ütlen, et see suhe nagu süveneb ja muutub paremaks. 10EKJ-kj08*

Ajakirjandusega kindlat, kuid professionaalset suhet hoida ning tugevdada eelistavad magistrid reflekteerivad kasutatud meetodeid meediaga suhtlemisel, milleks on infoedastamine võimalikult korrektselt ning ajakirjanikele meelepärasel ja kasutataval moel ning üldise töökorralduse parandamiseks meediale mõeldud info-ürituste korraldamine.

- *Et kui sa suhtledki nendega nende huvist lähtudes, ehk siis mitte ei suru ennast peale, vaid jagad mõistlikku informatsiooni mõistlikus vormis mõistlikul ajal, et siis nagu ei tohiks neid konflikte tekkida. 11EJ-kj08*
- *./../ meil on ikkagi täiesti siukseid à la kohtumisteformaadid, kus tippjuhtidel ütleme selliste tippajakirjanikega on kohtumised, kes on siis tõesti meie jaoks respektieritud, suudavad majandusest aru saada ./../ ongi kohtumised selleks, et teatud taustu, tagapõhju avada, et nendest tavaliselt ongi, et ei teki isegi mingisuguseid artikleid ./../ 14EKJ-kj08*

Meediasuhete heaks korraldamiseks pidasid vastajad oluliseks ajakirjanike töö lihtsamaks ning selgemaks tegemist, et vältida võimalikke arusaamatusi. Nad eelistavad omal initsiatiivil pikemalt tausta lahti seletada, vastata päringutele kirjalikult ning vältida ajakirjanikele toormaterjali saatmist. Näited intervjuudest:

- *Ja selles suhtes sa tead ka neid ajakirjanikke, kes otsivad sealt kuskilt mingit, et saaks sealt midagi suureks puhuda. Ja kui sa tead, et nad kipuvad valesti tõlgendama või või su sõnu valesti üles kirjutama, siis tasub teatud inimestega mingitel teemadel pikemat juttu teha või faktirohkematel juttudel pigem kirjalikult vastata neile, kui suuliselt rääkida, siis on see vääriti mõistmise võimalus väiksem. 6ES-km05*
- *./../ et kui nad tulevad ja ma näen, et seal on mingisugune asi võib juba jamaks minna, et siis ma pigem nagu räägin hästi palju tausta lahti, et ta ei hakkaks päris nagu, ei läheks rappa. 5EKJ-kj09*

Tausta lahtiseletamist ja päringutele kirjalikult vastamist on intervjuueeritud reflekteerinud olukordade puhul, kus neil on mõne kindla ajakirjaniku või väljaandega olnud varasemaid negatiivseid kogemusi.

Konflikt

Cornelissen (2008: 182) toob välja, et ajakirjanike ja kommunikatsiooni professionaalide vahelised konfliktid on seotud ajakirjanike suhtumisega informatsiooni objektiivsusesse, mida organisatsioonid neile saadavad. Ajakirjanike arvates esindavad kommunikatsioonijuhid oma organisatsiooni huve mitte avalikkuse omi ja lähtuvad sellest ka informatsiooni avaldamisel.

Igapäevased konfliktid, mida eelkõige on reflekteerinud avalikus sektoris töötavad magistrid, on seotud ajakirjanike infopärimistega – nimelt päringule vastamiste mahu ja kiirusega. Üldiselt eelistavad intervjuueeritud magistrid segaduste ärahoidmiseks saata informatsiooni samaaegselt kõikidele meediaväljaannetele. Kui magistrid pole kindlad kui palju nad informatsiooni avaldada tohivad, siis nad näiteks uurivad seadusi ning kolleegide ja vastavate regulatsioonidega tegelevate asutuste arvamust ja varasemaid kogemusi.

- *Tulenevalt avaliku teabe seadusest on ajakirjanikel õigus välja küsida mis on siis.. saada andmeid, mis on siis riigi asutuse poolt kogutud, sama moodi nende rahaliste vahendite kasutamise kohta. Avaliku teabe seadus on üsna paljudes küsimustes üldsõnaline seadus, et jättis tõlgendamisruumi mõnegi arvates nii mitmeteski kohtades. ./../ selle taga on üks kolm neli erinevat seadust, määrust ja tuleb välja, et ei olegi päris ühest seisukohta. Et siin sa pead tegelikult lahti mõtestama, mis on siis see avalik ootus,*

et ühtpidi sa ei lähe kuidagi vastuollu seadustega ja teistpidi, et sinu oma organisatsiooni õigused on kaitstud, kolmandat pidi, et siis avaliku põhjendatud huvi oleks tagatud. 4AKJ-kj09

Avalikus sektoris on meediasuhted seadusega reguleeritud nii, et avalikkuse printsiip on tuntavalt suurem kui erasektoris. Ajakirjanikel on rohkem õigusi infopäringuteks ning oodatakse ka suuremat pressiesindajate valmisolekut infojagamisel. Siiski johtuvalt teate iseloomust või selle edastamisega kaasnevatest asjaoludest, ei ole pressiesindajal alati võimalik ajakirjanike ootustele vastavalt käituda.

Erasektoris töötavad intervjueritud magistrid reflekteerisid probleeme meediaga, mille käigus on ajakirjanikud neile edastatud informatsiooni valesti tõlgendanud ja sellest johtuvalt kirjutanud organisatsiooni mainet kahjustanud artikli või ajakirjanik on avaldanud lihtsalt konflikti otsiva artikli.

- */.../ et meil oli paar esimest sundmüüki, mis tõesti puudutasid kindlalt spekulante, mitte inimeste kodusid, ehk siis inimesed olid ostnud odava raha eest kokku kortereid, jäid hätta ja ei suutnud neid maha müüa, kusjuures pank võttis nendega korduvalt ühendust, nad absoluutselt ei teinud midagi endast olenevat, et seda olukorda lahendada. Ja siis tuli üks tore telekanal meilt kommentaari küsima ja me ka üsna selliselt kainelt, aga üsnagi avameelselt rääkisimegi, et vot olukord ongi selline, et loomulikult on väga kahju. Ja rääkisime ka selle loogika ära, et kui tõesti inimestel on häda, et mis siis juhtub, et siin on tegelikult tohutult neid samme, mida pank enne teeb, et see ei käi nii, et üks kuu oled võlgu ja sult võetakse kodu ära. Kuulab ja tundus, et sai aru, ja lõpuks oli see uudis ja see oli konkreetselt, natuke ma nüüd utreerin ja liialdan, aga sisuliselt see, et antud panga kliendid, olge väga ettevaatlikud, et kui te jääte nagu võlgu, siis on väga halvasti. Mis juhtus järgmine päev, oli meie klienditelefon oli tegelikult umbes, kliendid olid nagu väga murelikud. See oli tegelikult üsnagi suur selline mainekahju, et selliseid asju nagu on. Ja muidugi see lahendamine oli ka täpselt selline, et ega mingil määral me tükk aega pidime seda nagu ütleme meediasõnavõtude ja kõige muuga seda, noh, tegelikult kahju maha pesema. 10EKJ-kj08*

Lahendusvõimalustena on intervjueritud kajastanud vastulause kirjutamist või veale mittereageerimist ning suhtlemist väljaande juhtivtöötajatega, et vältida sarnaste artiklite kordumist.

- *Tegime põhimõtteliselt vastulause, mis üsna hea kajastuse sai/.../. 10EKJ-kj08*
- *Tookord me kohtusime Igor Rõtoviga ja rääkisime sellest, et mis see nagu point siis on, et niimoodi ülevõimendada ja nagu inimeste üle irvitada. Vastuartiklit ei kirjutanud, aga ajaleht tõmbas tagasi. Nagu selles mõttes, see oli täiesti üle vindi keeratud. Noh tegelt me võtsime kätte ja arutasime siis lehe peatoimetajaga normaalselt niimoodi ja edaspidi säilis ikka normaalne kontakt ajalehega. 12ETJ-km06*

Infoedastamine

Intervjueritud reflekteerisid üldisi põhimõtteid informatsiooni väljastamise osas, meediale teadete koostamise võtteid ning infoedastamiskanaleid ja formaate, mille kaudu nad meediani jõuavad.

Üldised põhimõtted meediaga suhtlemisel

Intervjuudes pidasid magistrid oluliseks nelja põhimõtet, mida nad meediaga suheldes järgivad, mis on nende organisatsiooni seisukohalt olulised: 1) oma organisatsiooni liikmete informeerimine teate sisust enne selle avaldamist, 2) pidev valmisolek uudisväärtusliku informatsiooni leidmiseks, 3) infopäringutele ei tohi jätta vastamata, 4) kommentaarid peavad olema organisatsioonile võimalikult positiivses toonis. Kõigi nelja kohta näited intervjuudest:

- *Et oma maja inimesteni jõuaks info enne, kui see info läheb majast välja.* 8AKJ-km08
- */.../ kui ajakirjanikud helistavad oma tuttavatele suhtekorraldajatele ja küsivad, mis siis uudist on. Mitte kunagi ei tohi ajakirjanikule öelda, meil ei ole mingit uudist! Suhtekorraldaja peab mingi asja välja võtluma, mingi uudis ikka on/.../* 6ES-km05
- */.../ Et kui sa ütled, et okei, me ei anna võib-olla seda kommentaari, aga midagi nagu peame ütleva, et kui me oleme nagu vait, see tekitab nagu hoopis teise. põhjendamatu kontrasõnumi./.../* 10EKJ-kj08
- *Et diagnoosid, kuidas me võiksime seda ajakirjandusele vastata, meediale välja käia niimoodi, et ta oleks aus, aga samas et ta ei oleks räägitud nii et klaas on pigem pool tühi vaid nii, et klaas on pool täis.* 13AKJ-km09

Kommunikatsioonijuhtimise magistrid tõdesid ka asjaolu, et organisatsiooni puudutav informatsioon võib tulla otse meediast ning kommunikatsioonijuht on olnud infosulus. Olenevalt probleemi suurusest reflekteerisid intervjuueeritud kaht võimalust: 1) informeerida olukorrast omapoolsete kommentaaridega organisatsiooni töötajaid, 2) lisaks organisatsioonisisesele kommunikatsioonile teavitada ka meediat olemasolevast situatsioonist ning edastatavat teavet juurde otsida. Teine võimalus on lähema vaatluse all kriisikommunikatsiooni peatükis (lehekülj nr 43).

Meediale edastatava teate koostamine

Meediale saadetavate sõnumite koostamisel reflekteerisid kommunikatsioonijuhtimise magistrid kuut põhimõtet, mida nad oluliseks peavad: 1) kohene sõnumi põhjendus, 2) tüüpvastuste koostamine ja nende kasutamine organisatsiooni kõneisikute poolt, 3) informatsioon on mitu korda üle kontrollitud, 4) sõnum peab olema sisuline, 5) sõnum on faktipõhine, 6) meedia teavitamine, et kommunikatsioon käib avalike suhete osakonna kaudu.

Näiteid intervjuudest:

- */.../ et vastus peab minu arust olema hästi sisuline./.../* 10EKJ-kj08
- */.../ meediaosakond saadab sulle lihtsalt selle tüüpvastuse ja siis sa juba sellest küsimuse fookusest/.../ lõpliku vastuse paneb kokku.* 14EKJ-kj08

Ajakirjanikega kontakti loomine

Kommunikatsiooni professionaalid kasutavad mitmeid erinevaid vahendeid organisatsioonile meedia kajastuse saamiseks. Näiteks võivad nad saata pressiteate, korraldada pressikonverentsi või intervjuude andmise. (Cornelissen 2008: 184)

Intervjueeritud peavad samuti oluliseks kontakti meediaga ning nad reflekteerisid erinevaid võimalusi, kuidas nad meediaga kontakteeruvad. Nad on välja toonud lisaks eelmainitud pressiteate saatmise, ajakirjanikele intervjuude andmise ja pressikonverentside korraldamise ka alternatiivsete meediaürituste korraldamist ning ajakirjanike läbi helistamist.

Pressiteade on tüüpiline uudismeediaga suhtlemise vorm, mille eesmärk on sõnumi saatmine ajakirjanikele, et see avaldataks. Pressiteade saab suurema tõenäosusega kajastust, kui see on uudisväärne, inimlikku huvi tekitav ja kirjutatud faktipõhiselt. Samuti peab pressiteade olema selge pealkirja ja juhtlõiguga. (Cornelissen 2008: 184-185)

Vastajad kirjeldasid pressiteate olemust ning olulisi aspekte pressiteate kirjutamisel sarnaselt eeltoodud näitele. Nad reflekteerisid pressiteadet kui kompaktselt, lühikest ja kuivemat teksti, mille juures on olulised faktid, tsitaadid ja objektiivsus. Näited intervjuudest:

- *See (pressiteade) peab olema kompaktne ning jälgitav, et pressiteade on lühike ja kompaktne. 8AKJ-km08*
- *.../ põhjalikult fakte, tsitaate, kõike on sinna vaja. .../ see on objektiivses valguses ja nendele (ajakirjanikele) kasutatav. 11EJ-kj08*

Just avalikus sektoris töötavad magistrid kajastasid, et nad kasutavad pressiteadete kirjutamisel nn pressiteate põhju, mida saab kasutada aja jooksul korduvate ürituste või teadete puhul. Sellisel juhul nad kas uuendavad kuupäeva, muudavad pressiteate seest mõnda fakti või toovad esile mõne teise aspekti.

- *.../ mingi intervalliga korduvad mõned pressiteated, et meil on põhi kokkulepitud ja seal on siis iseasi see, et mida sellest põhjast ette tuua.../ 8AKJ-km08*

Neid juhtivtöötajaid, keda suurema tõenäosusega ajakirjanikud intervjueerida võivad, on soovitatav koolitada headeks kommunikatsiooni edastajateks. Mitmed organisatsioonid korraldavad oma juhtivtöötajatele meediatreeninguid, mille käigus harjutatakse konkreetsest asjast rääkima ja mitte laiali valguma oma jutuga erinevatele teemadele, ühtlustama keha ja kõne keelt ning ette ennustama ajakirjaniku küsimusi. Head kommunikaatorid tõstavad Cornelisseni (2008: 186) sõnul ka organisatsiooni mainet.

Ka respondendid peavad oluliseks ettevalmistust intervjuudeks ja valivad ning koolitavad välja kindlad kõneisikud, kes organisatsiooni nimel sõna võtavad. Nad reflekteerivad ka vajadust jagada juhtivtöötajate vahel ära erinevad valdkonnad, mida nad meedias kajastavad.

- *.../ ma lihtsalt ei pidanud õigeks seda, et organisatsiooni juht võtab (meedias) eksperdina sõna kõikides küsimustes, et ta paratamatult ei ole detailselt kõikide asjadega kursis ja see võib olla ei loo ka asutusest päris õiget kuvandit. Et me üritasime seda ringi laiendada, aga kuna ma juba ütlesin, et päris spetsialistide tasandile ei saanud minna, siis nad pidid olema talituste või osakondade juhid. 4AKJ-kj09*
- *Ja noh töötajatel on ka teada see, kes on nagu kõneisikud ja üldiselt me ikkagi nagu kasutame selliseid valdkonnapõhiseid kõneisikuid. 14EKJ-kj08*

Samuti reflekteerisid magistrid vajadust ise kõneisikuid koolitada eriti just teleintervjuude andmiseks ning kajastati ka koolituse etappe. Kõneisiku koolitamise juures annavad magistrid meediast ülevaate. Olulise osa koolitusest moodustavad praktilised ülesanded, kus harjutatakse kaamera ees intervjuude andmist ning selle juurde käib ka pidev tagasiside andmine kommunikatsioonijuhilt poolt.

- *Koolitamine algab siis sellise baaskoolitusega, kus räägitakse meediast ja intervjuude tüüpidest, mängitakse läbi erinevaid intervjuu tüüpe, et kaamera ees ja pärast analüüsitakse nad läbi ja sinna peale tulevad ajapikka ka teistsugused koolitused, mis oma iseloomult muutuvad üha spetsiifilisemaks, et tehakse üks-ühele personaalset kaamerakoolitust, mängitakse läbi erinevat tüüpi reportereid, et see on see ettevalmistuse pool. Ja teine on see, et kui reaalselt antakse juba intervjuusid, siis analüüsitakse neid veel läbi ja antakse tagasisidet. 4AKJ-kj09*

Pressikonverentsi peetakse tüüpiliseks informatsiooni edastamise kanaliks, mis võimaldab edastada teateid, mis ei kohandu standardiseeritud pressiteateks. Näiteks soovitatakse pressikonverents korraldada suuremate probleemide või kriiside selgitamiseks või kontakti loomiseks organisatsiooni juhtkonna ja ajakirjanike vahel pärast finantstulemuste kokkupanemist või iga-aastast üldkoosolekut. (Cornelissen 2008: 185)

Intervjuueeritud kommunikatsioonijuhid reflekteerisid samuti pressikonverentside korraldamist kindlatel perioodidel aastas, mil on selgunud huvi pakkuvad tulemused või pärast üldkoosoleku läbiviimist. Pressikonverentse korraldavad nad ka kriisi olukorras.

Kommunikatsioonijuhid eelistavad meediale ürituste korraldamist ja ajakirjanike läbihelistamist eelkõige siis, kui on eriti oluline meedia tähelepanu saavutamine.

- *Kui me saadame välja pressiteate ja tahame, et sellest uudis tuleb, siis me ei oota, et ajakirjanikud hakkaks pärima, vaid helistame nad ise kõik läbi ja küsime, et kas nad said kätte, kas nad tahavad lisainfot. 1AKJ-kj09*

Tähtajad

Meediapäringutele vastamise juures on vastajad reflekteerinud meediapäringutele vastamise kiirusega seotud põhimõtet ja isiklikku praktikat. Nimelt peavad magistrid oluliseks vastata infopäringule sama päeva jooksul, kui ei ole palutud teisiti. Samuti oleneb vastamise kiirus päringu iseloomust ning kättesaadava informatsiooni olemasolust.

- *Päeva jooksul, vastata tuleb (meediapäringule) päeva jooksul, et see on nii öelda kirjutamata reegel. 13AKJ-km09*
- */.../ kui otsus on suhteliselt ootuspärane /.../ siis ma saan valdavalt selle teksti nagu ette valmistada juba enne. Nii kui otsus on ära loetud, saan ma sisuliselt kümne minuti jooksul selle ära saata. Aga kui seal tekib mingeid probleeme mingeid asju, mida peab ülemusega kindlasti arutama ja siis ...siis ä võib minna ka tund aega. 15AS-kj09*

Vajadust tähtaegadest kinni pidada ning informatsiooni võimalikult kiiresti edastada reflekteerisid just avaliku sektori kommunikatsioonijuhid ja –spetsialistid.

4.2.2 Kliendid

Lisaks meediakanalitele kasutavad magistrid ka alternatiivseid kanaleid klientideni jõudmiseks, näiteks elektroonseid kanaleid näiteks e-kiri, infolistid, koduleht, aga ka sidevahendeid telefonireklaami näol. Klientidega suheldakse ka sihtrühmapõhiselt. Konfliktide korral peavad nad oluliseks oma eksimuste tunnistamist ning hüvituse pakkumist.

Suhtlemismeetodid

Intervjueeritud tõid välja asjaolu, et lisaks infole, mida kliendid organisatsiooni kohta meedia vahendusel teada saavad, käib osa kommunikatsiooni ka väljaspool ajakirjandust. Et klientideni jõuda, on vaja alternatiivseid kanaleid ning lähenemisstrateegiat.

- */.../ kuidas oma infot väljaspool meediat levitada, siis me oleme sellega tegelenud, et inimesed saaksid otse infot, mitte ei peaks jääma lootma, et ajakirjanduses seda avalikustatakse. 13AKJ-km09*

Kommunikatsioonijuhid reflekteerisid, et klientidega suhtlevad nende organisatsioonid segmendipõhiselt ning oluline on erinev lähenemine erisihtrühmadele. Selleks kasutavad nad erinevaid pakkumisi, keelekasutust ning informatsiooni esitamismeetodeid.

- */.../ kogu meie turundus tänaseks on segmendipõhine ehk sihtrühmapõhine, just nimelt sellepärast, et sa saad aru, et esiteks sul on nagu erinevad pakkumised, sul on erinev keel, erinev teadmiste ja kogemuste pagas, kuidas asju peab serveerima või seletama. 14EKJ-kj08*

Alternatiivsete kanalitena tõid magistrid välja otsesuhtluse meetodi e-kirja teel ning infolistiga liitumise võimaluse pakkumist personaalse reklaami abil telefoni ning organisatsiooni kodulehe kaudu ning kliendi infobaasi loomise. Samuti kasutavad nad võimalust infobüroodes trükiste jagamist.

- */.../ et kõik, kes meile helistasid, need me panime infolisti ja me panime ka kodulehele üles selle võimaluse, et kõik saavad meie infolistiga liituda/.../ 13AKJ-km09*

Konflikti lahendusstrateegia

Erasektoris hõivatud kommunikatsioonijuhid räägivad ka konfliktidest klientidega ning reflekteerivad konfliktilahendusstrateegiaid selles valdkonnas. Nimelt toovad nad välja oma vigade tunnustamise vajaduse, st vabandamise ning olenevalt sündmuse tähtsusest ka lisahüve pakkumise võimaluse.

- *Et sa vabandad ette-taha, aga siis me alati mõtleme, et mis on see ratsionaalne lahendus, me oleme ka väikest kommi selles mõttes pakkunud, et kas mingisugust kinkekaarti.../ 10EKJ-kj08*
- *.../peab tunnustama ka oma vigu (klientidega suhtlemisel) .../ 10EKJ-kj08*

4.3 Interpersonaalne suhtlus

Interpersonaalne suhtlus jaguneb omakorda kaheks alateemaks nagu enesekehtestamine ja muu suhtlemine.

4.3.1 Enesekehtestamine

Enesekehtestamisel eelistavad intervjueeritud kommunikatsioonimagistrid toetuda argumentidele või ametipositsioonile. Argumentidena kasutatakse eeskätt dokumente, regulatsioone ja fakte.

Jakubovski (1973: 75) defineerib kehtestamist järgmiselt: „Kehtestamine on oma tunnete, arvamuste ja seisukohtade selge, aus ja kindel väljendamine teis(t)ele inimes(t)ele.“

Intervjueeritud kommunikatsioonijuhid ja spetsialistid reflekteerisid enesekehtestamise vajadust ning kajastasid sealhulgas ka meetodeid, mida nad on kasutanud enesekehtestamisel. Nad tõid välja nii õnnestunud kui ebaõnnestunud juhtumeid.

Kehtestav käitumine iseenesest on käitumine, mis toetub eneseväarikusele, eneseaustusele, sallivusele ja eneseusaldusele (Niiberg & Urva 2009: 144). Nende järgi on kehtestamine „enesekindel ja asjalik enese huvide eest seismine“. Kehtestava käitumise võtted on õpitavad ega ole seotud isikuomaduste (McKay et al 2000: 135). Kehtestavat käitumist peetakse ka konfliktolukordade ennetamise eelduseks (Äripäev 2009).

Magistrid eelistavad enesekehtestamisel toetuda kommunikatsioonistrateegiale, faktidele, taustauuringule ja argumentidele. Magistrid peavad oluliseks, et argumendid oleksid konkreetsed, loogilised ja põhjendatud. Samuti viitavad nad kõrgemale ametipositsioonile ning nõ käsuliinidele.

Vadi jagab käitumisalternatiivid Barry Reece'ile ja Rhonda Brandtile toetudes kolmeks: 1) passiivne, mille korral surutakse oma soove, tundeid ja mõtteid maha ja ollakse konflikti vältiv ning alluv; 2) agressiivne, mis tähendab domineerivat ning enda soove ja vajadusi peale suruvat ja pealetükkivat käitumist ja 3) kehtestav, mille korral ollakse endast lugupidav ja nii enda kui teiste vajadusi arvestav (Vadi 1995: 158).

Tabelisse on toodud märksõnadena tegevused ja põhimõtted, mida on respondendid kasutanud kehtestamisest rääkides. Iga märksõna juures ei ole võimalik üheselt väita, millise käitumislaadiga on tegu, kas alistuva, ennast kehtestava või agressiivsega, sest empiiriline materjal ei võimalda teha paikapidavaid järeldusi. Siiski on kehtestavat taktikat illustreerivad märksõnad tabeli alguse ning agressiivsed lõpu pool.

Tabel 2. Enesekehtestamise märksõnad

1.	14EKJ-kj08	Süsteemsus, loogilisus
2.	8AKJ-km08	Põhjendamine, loogilisus, teistele arusaadavus
3.	9EKJ-km07	Põhjendamine
4.	14EKJ-kj08	Konstruktiivus
5.	2AKJ-km05	Argumendid
6.	15AS-kj09	Kommunikatsioonistrateegia
7.	11EJ-kj08	Vaidlemine, rääkimine
8.	13AKJ-km09	Koostöö, kaasamine
9.	14EKJ-kj08	Arusaadav esitus
10.	14EKJ-kj08	Ettevalmistus
11.	8AKJ-km08	Atraktiivseks tegemine
12.	9EKJ-km07	Varasemale heale tulemusele apelleerimine
13.	10EKJ-kj08	Juhtgrupi toetusele tuginemine
14.	15AS-kj09	Otse/isiklik kontakt
15.	13AKJ-km09	Endale kindlaks jäämine
16.	13AKJ-km09	Peale käimine
17.	13AKJ-km09	Korrale kutsumine
18.	13AKJ-km09	„Ei“ ütlemine
19.	10EKJ-kj08	Käsk või palve
20.	1AKJ-kj09	Nn giljotineerimismeetod / lahtilaskmine
21.	12ETJ-km06	Autoritaarsusele tuginemine

Nagu ülevaltoodud tabel näitab, moodustab enesekehtestamisel suure osa argumenteerimine ning enda seisukohtade põhjendamine. Sellised meetodid on ka üldiselt kõige aktsepteeritumad ning kehtestavale käitumisele vastavad. Intervjueeritud magistrid on välja toonud mitmed tugipunktid, mida nad argumenteerimisel või põhjendamisel kasutavad. Selle all on nii üldisemaid põhimõtteid kui ka konkreetseid võtteid, näiteks, millele mõne juhtumi

puhul on apelleeritud. Siiski ei tule selle juures välja, millised on rohkem või vähem efektiivsed meetodid.

Tabel 3. Argumenteerimise märksõnad

1.	13AKJ-km09	Haridus / akadeemilised teadmised
2.	2AKJ-km05	Kommunikatsioonistrateegia
3.	13AKJ-km09	Eetika nõuetele apelleerimine
4.	5EKJ-kj09	Äriliselt vajalik!
5.	13AKJ-km09	Faktide juurde otsimine
6.	10EKJ-kj08	Usaldusteooria kasutamine
7.	10EKJ-kj08	Majandusteooria kasutamine
8.	5EKJ-kj09	Organisatsiooni väärtustele apelleerimine
9.	13AKJ-km09	Sisetunne

Tabelist tuleb välja, et argumenteerides toetuvad intervjuueritud nii dokumentidele nagu kommunikatsioonistrateegia ja eetikakoodeks, aga ka faktidele. Samuti kasutavad nad abstraktsemaid sisendeid nagu sisetunne ja haridus. Majandusvaldkonnast kasutasid vastajad üht kindlat teooriat majandustsüklite kordumisest ning apelleerisid sellele; kuid usaldusteooria võetakse aluseks näiteks otsuste langetamisel ja neid põhjendatakse johtuvalt sellest teooriast.

4.3.2 Muu suhtlemine

Suhtlemise juures peavad kommunikatsioonijuhtimise magistrid oluliseks head eneseväljendust, sh konkreetset, strateegilist mõtlemist ja positiivsust. Nad toovad välja järgmised neli põhimõtet, mida eelistavad inimeste vahelises interaktsioonis kasutada. 1. Peab ütleva seda, mida mõeldakse, et teised mõistaksid, mida on tahetud öelda. 2. Sõnumit edastades peab eelnevalt läbi mõtlema, kellele ja kuidas ütled ning mis tagajärg sellel võib olla. 3. Suhtluses tuleks kasutada sõna „aga“ asemel „ja“-d. 4. Inimeste jaoks rasketel teemadel rääkides on hea pidada küsimuste vahel pikemaid pause ehk tekitada nõ piinlikku vaikust, et siis teine rääkima hakkaks.

- *Ma ei oska seda öelda, aga ma ei tea koolist või kust mulle kõrvu jäi, et see oli pigem ikkagi, et psühholoogia, et ma võtsin psühholoogiat kõrvalainena, et et sealt see, et kui paus tekib, et siis hoiata natuke pausi, et eriti kui sa küsid, et kui on selline raske teema, mida inimene väga rääkida ei taha, et siis ei ole mitte nii, et sa kogu aeg tulistad küsimusi ja ta vastab sulle napilt ja küsid uue küsimusi, vaid sa hoiata natuke pausi ja inimesed nagu kuidagi ei suuda seda vaikust taluda, ja siis et seda täita, et siis ta hakkab rääkima.* 6ES-km05

4.4 Töökorraldus

Töökorralduse alla on koondatud need teemad, mis on organisatsiooni jätkusuutlikkuse ning ülesehitusega seotud. Siinkohal oleneb kommunikatsioonijuhi või -spetsialisti reaalne töö palju ka organisatsiooni olemusest, sealsest keskkonnast ning hierarhiasüsteemist, samuti on oluline töötaja isiksus ning sisemised tõekspidamised.

4.4.1 Põhimõtted

Põhimõtete alla on pandud organisatsiooni seisukohalt olulised teemad, mida vastajad palju ei kajastanud, kuid nad nimetasid neid eriti olulisteks tegevusteks – nendeks olid rutiinide kehtestamine ja teadmusjuhtimine. Töömõtestus on isiklikumat laadi ning näitab eelkõige, kuidas magister on töö enda jaoks mõtestanud – kas lineaarse või etapilisena. Samuti võib see tähendada lähedust või distantsti oma töökohaga. Rutiinide kehtestamist tähtsustavad magistrid kommunikatsiooni efektiivse liikumise tagamiseks. Teadmusjuhtimise toimimiseks kasutavad magistrid dokumenteerimist ning projektiülevaadete arhiveerimist. Juhul kui teadmusjuhtimisega pole organisatsioonis tegeldud, on magister kasutanud võimalust helistada endistele töötajatele. Töömõtestusest rääkides tõid magistrid välja, et ka lineaarset tööd on teatud juhtudel mõttekas enda jaoks projektiks mõelda ning käia läbi projekti etapid.

Rutiinid

Intervjueritud pidasid rutiinide kehtestamist vajalikuks, et info organisatsiooni sees liiguks. Nimelt on nende sõnul oluline, et töötajad harjuksid kasutama info saamiseks ja edastamiseks kindlaid vahendeid.

- *Rutiinid on vaja kujundada ja siis on see info käes. See probleem ise kaob ära. 12ETJ-km06*
- *Põhimõtteliselt olid jah välja kujunenud ja sisse juurdunud need, kuidas siis öelda, kommunikatsiooni kanalid ja info vahetamise rutiin, mis siis kommunikatsioonistrateegiat niiöelda kirjeldab. See oli nagu sisse juurdunud. Mis on nagu väga hea ja selles suhtes ka, et nagu juhtkond ise ütles, et neid on vaja ja need peavad kindlasti toimima. 8AKJ-km08*

Teadmusjuhtimine

Antud töö juhindub Dawsoni teadmusjuhtimise definitsioonist, mille järgi teadmusjuhtimine on kõik jõupingutused, mis on tehtud teadmuse loomise, jagamise ja rakendamise väärtuse rikastamiseks ja suurendamiseks. (Dawson 2000: 320)

Teadmusjuhtimise juures reflekteerisid kommunikatsioonijuhid eelkõige teadmuse talletamist dokumentatsiooni teel ning selle võtetena tõid nad välja võimaluse arhiveerida dokumente ja

projektiülevaateid. Samas talletamata informatsiooni leidmiseks kasutavad magistrid samal ametil varem töötanud inimeste abi neile helistades.

- */.../ dokumente tuleb arhiveerida, et salvestada kataloogidesse teatud süsteemi järgi/.../ 3EKJ-km07*
- */.../ alati saad tõsta toru ja öelda, et kuule, saame kokku ja arutame need asjad ka läbi, mis kuskil dokumentides kirjas ei ole ja reeglina inimesed kunagi ei keeldu sellest/.../ 4AKJ-kj09*

Töömõtestus

Töömõtestuse mõiste puhul on tegemist empiiria baasil loodud omaloomingulise sõnaga, mitte teoreetilise terminiga. Töömõtestus on magistrite enda või töökoha eripära, millest tulenevalt nad räägivad oma töö ülesannetest kui etappidest ja projekti põhimõttel tegemisest ehk siis millisena nad on oma töö enda jaoks mõtestanud. Võib öelda, et ühed kommunikatsioonijuhid või -spetsialistid tegelevad igapäevaselt enam-vähem sarnaste asjadega, mis tähendab, et nende töö on pidev protsess ilma eriliste vaheetappideta ehk lineaarne. Teistel on jällegi töö süstematiseeritud eraldiseivateks osadeks ning nad paigutavad tegevusi projekti formaati ehk nende töö on etapiline. Mõnel juhul koosnebki magistri töö projektidest, kuid osa eelistab muidu lineaarset tööd mõtestada enda jaoks kui projekti.

- */.../ alati on hea, kui sa nagu mõtledki niiviisi selle läbi, et noh, kus ma olen, mis tegevused on vajalikud, mis on lõpptulemused, et sa ikkagi süstematiseerid enda jaoks selle tegevuse projektiks. 14EKJ-kj08*

Töö eraldiseivateks projektideks liigitamist põhjendavad magistrid parema ajaplaneerimise ning eelarve kontrolli all hoidmisega.

4.4.2 Uuenduste genereerimine

Kommunikatsioonijuhtimise magistrid reflekteerisid intervjuudes, et nad on pidanud oma organisatsioonis sisse viima uuendusi. Reformide põhjendamisel ning tutvustamisel pidasid vastajad oluliseks põhjendatust, loogilisust, süsteemsust, kannatlikkust, taust- või sisendinfo kogumist ning kaasamist nii juhtide kui ka organisatsiooni liikmete tasandil. Ühed magistrid peavad uuenduste läbiviimist oma organisatsioonis lihtsaks, teised keeruliseks protsessiks. Samuti tähtsustavad nad aja faktoriga arvestamist ehk kannatlikkust.

Paljud siin välja toodud märksõnad on kajastatud ka enesekehtestamise peatükis (leheküljed nr 35-37), millest võib järeldada, et oskus uuendusi läbi viia on tihedalt seotud enesekehtestamisoskusega.

- *Kui sa tahad lagedale tulla mingisuguse uue ideega, siis sa pead selle väga täpselt ära kaardistama ja kõik oma tegevused väga täpselt paika panema ja aru saama, kellega, mis eesmärgil sa koostööd teed, kuna see algab, milline on lõpp, milline on eesmärk, /.../ 1AKJ-kj09*

Magistrid peavad oluliseks ka aja faktorit, mis tähendab, et edukas uuenduse sisseviimine ning rutiiniks muutmine võtab aega ja sellega peab arvestama ka oma tegevuste planeerimisel.

- */.../sa ei saa nagu revolutsiooni teha ühe või kahe aastaga, et paljud tegevused ongi niimoodi, et ongi pikem protsess, /.../ 10EKJ-kj08*

Intervjueeritutel olid erinevad kogemused uuenduste läbiviimise võimalikkuse osas. Nimelt võis nende refleksioonidest välja lugeda, et mõnes organisatsioonis on lihtsam uuendusi genereerida kui teises. Siiski ei saa teha kaugele ulatuvaid järeldusi, mis väidavad, et uuenduste algatamise võimalikkus seisneb vaid organisatsiooni kultuuris. Ühe osa sellest moodustab ka enesekehtestamise, sealhulgas põhjendamis- ja veenmisoskus.

- *Et minu arvates, kui inimene usub sellesse, mida ta teeb, ta oskab seda ka põhjendada, et siis mõistliku argumendi puhul inimesed ei jää ükskõiklikuks, et sa pead lihtsalt endale selle asja selgeks tegema, et mis seal nagu on ja mida sa saada tahad, /.../ 8AKJ-km08*
- */.../isegi kui sul on see oskus ja seda korraldada, siis sellest on üksi vähe, et ega turundus- ega kommunikatsiooniinimene ei saa ettevõttes hakata kõike ümber korraldama. Võib küll ääriveeri küll üritada juhtidele rääkida sellest, aga see on väga keeruline ja raske. 9EKJ-km07*

Kommunikatsioonijuhi või -spetsialisti võimalused uuendusi genereerida ja sisse viia on organisatsiooniti erinevad, kuid millegi uue tutvustamine peab olema selge, konkreetne ja põhjendatud. Muudatuse lõpuniiviimine peab olema selgelt eesmärgistatud ning arvestama peab pikema perioodiga vähemalt suuremate organisatsioonide puhul.

4.5 Eetika ja seadused

Eetikast ja seadustest kinnipidamine on professionaalses kommunikatsioonis oluline, sest mitmed informatsiooni avaldamisega seotud aspektid on reglementeeritud ning nendest üleastumine karistatav. Wilcox ütleb, et eetiliste normide eiramise korral võivad väljasaadetavad sõnumid kaotada usutavuse. (Wilcox 2001: 88)

Samamoodi tõid vastajad intervjuudes välja vajaduse tunda oma valdkonnas kehtivaid seadusi ning eetikakoodeksit. Selle juures on neil kindlad meetodid seadustest kinnipidamise tagamiseks. Magistrid eelistavad ise seadusi ja eetikakoodeksit lugeda või konsulteerida juristiga. Eetikast rääkides oli läbiv norm mittevaletamine.

Seadused

Seaduste lugemine või selle töö juristidele delegerimine oleneb ka ressursidest ning organisatsioonist. Mõnes organisatsioonis on jurist majasisene konsultant ning sellisel juhul on ka juristiga konsulteerimine enamlevinud meetod. Intervjueeritud kirjeldasid olukordi, mille puhul nad juristidega konsulteerivad, eelkõige eelistatakse nad seda suuremate projektide kontrolliks või kaasuste lahendamiseks. Näide intervjuudest:

- *Eks kui mingi väga konkreetne kaasus on, siis ikkagi hakkavad juristid lahendama seda/.../ 12ETJ-km06*

Magistrid rääkisid vajadusest tunda oma valdkonna seadusi ning selle tundmaõppimiseks eelistavad nad lugeda ise vastavat seadusandlust. Seadustega tutvutakse nii üldiste kui ka spetsiifiliste küsimuste korral.

- *Pigem on see ikka seaduse enda lugemine ja kui sa milleski kõhkled või tekib kahtlus, siis see on ju kõige kindlam koht, kust ise järgi kontrollida/.../. 15AS-kj09*

Eetika

Eetilised normid ei ole väga selgelt piiritletud. Siiski peetakse oluliseks, et kommunikatsiooni professionaalid ei valeta või otseselt ei varja informatsiooni. (Wilcox 2001: 108)

Eetika valdkonnas on vastajad reflekteerinud nii neid eetika nõuded, millest nad ise eelkõige lähtuvad, kui seda, mida nad teistelt sama ametikohaga inimestelt ootavad. Oluline on vastajate arvates ausus ning avalikustamise soodustamine, teistele mitte liiga tegemine ning kannatanute või oma organisatsiooniliikmete kaitsmine eelkõige meedia eest.

- *Kui on jõustunud mõni otsus, siis sinna maani ütleb nii uurimisasutus kui ka prokurör, et me ei saa uurimishuvidest lähtuvalt sellest asjast eriti midagi rääkida. /.../me tõmbame väga ranged eetilised piirid ette. 4AKJ-kj09*

Eraldiseisvate strateegiatena reflekteerisid magistrid, et valetada ei tohi, kuid enda initsiatiivil ei pea samuti informatsiooni välja andma, kui seda ei soovita. Teine strateegia on teemade positiivsemas võtmes näitamine, samuti eeldusel, et ei valetata ehk siis strateegia „klaas pool täis, mitte pool tühi”. Siiski neid kaht võimalust ei saa üldistada kõigile, sest mõne arvamuse kohaselt on kommunikatsioonijuhi eesmärk organisatsioonis olla informatsiooniavaldamise initsiaator.

- *Et oled aus ja avatud ja ei valeta, et ütle mata võid jätta, aga valetada ei tohi, /.../. 13AKJ-km09*
- */.../ kui mingis organisatsioonis selgub, et keegi on petnud või valetanud või varastanud isegi või korruptiivselt millegagi vahele jäänud, siis kommunikatsioonijuht on kindlasti see, kes soodustab selle avalikustamist, mitte organisatsiooni sees kinni mätsimist. 2AKJ-km05*

Samuti jälgivad intervjueeritud, et ka ajakirjanikud täidaksid eetikanõudeid ja nad peavad oluliseks, et klientide soovid ei läheks eetika normidega vastuollu.

- *Et kui meil on olnud küsimusi mõne teema kajastamisega, siis peab vaatama, kas see on ikka eetiline ja kuivõrd ajakirjanikud on selle juures eetikanõudeid järginud. 13AKJ-km09.*
- */.../me siin oleme näiteks mõnede lihtsalt ära öelnud, et kes on nagu sellised eetiliselt natuke kahtlane/.../ 7ES-kj09.*

Vastajad reflekteerisid olukorda, kus neil on tekkinud eetiline konflikt oma tööandja või tööülesannetega. Kommunikatsioonijuht peab valeinformatsiooni levitamist ebaetiliseks. Siiski ei selgu antud näites tegelik põhjus, miks intervjueeritu töölt lahkus, kas tõesti eetilise konflikti tõttu või hoopis vähese enesekehtestamisoskuse või loovusetuse tõttu. Näide intervjuust:

- *Näiteks see, kui ma alkoholitootja juures töötasin ja siis alkoholitootja eesmärgid on viia läbi kampaania, et tõestada, et alkoholi tarbimine mõõdukas koguses võib-olla tervisele kasulik. See oli ka põhjus, miks ma selles asutuses enam ei tööta – mingisugune eetiline konflikt tööandjaga või tõekspidamistega. On ikkagi mingi hind alati ka kommunikatsioonijuhil, mida ta ei ole ükskõik, mis raha eest...sa võid oma hinge ära müüa. Ma arvan, et eetilised tõekspidamised ja põhimõtted peavad ikka sinu enda omadega kokku minema. Sel juhul sa saad seda tööd hästi rahulikult teha. Kui õlletootja ütleb, et õlle tarbimine mõõdukas koguses on kasulik ja mina seda sugugi nii ei arva, siis noh meie teed peavadki lahku minema. Meil oli selline projekt, et mul kästi või paluti, et otsi üles paar arsti, kes annaksid intervjuusid meediale, kes räägivad, et õlles sisalduvad seal pärmid ja vitamiinid ja kõik need. Et need on väga kasulikud seal...ma ei tea...ajutegevusele või, noh, meie seedeprotsessile ja kui ma hakkasin seda nagu otsima ja arstkond naeris mind välja, aga samas tööandja seda ikkagi nõudis, siis sellel hetkel jäi see töö – minu töö ja tööandja eesmärgid ei läinud enam kokku. 2AKJ-km05*

Seaduste juures on oluline, et magistrid kajastasid juriidilise abi kasutamist kui ka seaduste lugemist olukorras, kus on mõni tähtsam projekt või kaasus ette tulnud või mõni tööga haakuv teema huvi pakkunud. Eetilise poole pealt lähtuvad nad eelkõige aususest ning võib öelda, et kõige olulisem eetikanõue on mittevaletamine. Samuti peavad nad oluliseks kannatanute või organisatsiooniliikmete kaitsmist. Eetika teema juures jääb selgusetuks, mil määral peavad vastajad oluliseks informatsiooni avalikustamist ning millist teavet nad eelistavad organisatsiooni sisse jätta.

4.6 Kriisijuhtimine

Kriis on probleem, mis nõuab kindlat ja viivitamatut tegevust organisatsiooni poolt. Vajadus koheseks tegutsemiseks võib tuleneda kasvavast avalikust survest, intensiivsest meedia tähelepanust või otsesest ohust organisatsiooni töötajatele, klientidele või tavakodanikele. (Cornelissen 2008: 216)

Kriisi raskusastme määratlemisel võib kasutada neljaastmelist mõõdikut: 1) kriisioht, mille puhul esineb rutiinne kaebus või probleem, 2) lihtkriisi korral on tekkinud viivitamatut reageerimist nõudev probleem organisatsiooni sees või organisatsioonide vahel, 3) tugev kriis võib tõenäoliselt pälvida ka avalikkuse huvi ning on oht, et olukord väljub kontrolli alt, 4) avalik kriis või katastroof on olukord, kus sündmuste sisuline juhtimine on väljumas või väljunud organisatsiooni kontrolli alt ning üldjuhul ohustab inimeste elusid, tervist või organisatsiooni jätkusuutlikkust. (Äripäev 2009)

Välja toodud kriiside raskusastmetest, käsitletakse antud peatükis kolmanda ja neljanda raskusastmega kriise. Vaatluse alla tulevad kolm juhtumit, mida on kirjeldanud avalikus sektoris töötavad kommunikatsioonijuhtimise magistrid. Reflekteeritud kriisiolukordade illustreerimiseks ei ole lisatud tsitaate, et tagada vastajate anonüümsus. Juhtumeid on kirjeldatud kommunikatsioonikorraldamise seisukohast.

Kommunikatsiooni puhul tuleb meeles pidada, et suurõnnetuste puhul on organisatsioonil kriisi tegeliku likvideerimise ja lahendamise kõrval väga oluline kohustus teavitada inimesi. Info edastamise kiirusest võivad sõltuda inimesed. Õnnetuse juhtudes ei ole ettevõtte või institutsiooni maine kaitsmine ja suhtekorraldus tavaliselt juhtkonna esimene mure. Kriisi esimese etapi möödudes võib organisatsiooni edukus sõltuda sellest, kuidas on organisatsioon kriisi ajal toime tulnud inimeste teavitamisega. (Äripäev 2009)

Kriisikommunikatsiooni puhul on esimesed 24 tundi kõige otsustavamad ja absoluutne reegel kommunikatsiooni juhtimise puhul kriisisituatsioonis on haarata enda kätte initsiatiiv nii kiiresti kui võimalik. (Äripäev 2009)

Juhtum 1

Esimene kriisisituatsioon tulenes magistri organisatsiooni liikme hooletusveast, millest kasvas välja tervet asutust ja nende kliente puudutav kriis. Antud kriisi teeb keerulisemaks asutuse juhtkonna vastuseis vea avalikule tunnistamisele. Nimelt pooldas kommunikatsioonijuht eksimuse kiiret avalikustamist ning sellest meedia teavitamist. Ülemustele oma seisukoha kaitsmiseks argumenteeris ta, et viga tuleb varem või hiljem välja ja kui nad ise kohe ei teavita eksimusest, võidakse neid süüdistada ka informatsiooni varjamises.

Kommunikatsioonijuhil õnnestus juhtkonda veenda ning nad olid esimesed, kes veast meediat teavitasid. Lisaks sellele saatsid nad klientidele vabanduskirja ning selgituse, mis võimalusi organisatsioon pakub oma eksimuse heastamiseks.

Seega oma organisatsiooni maine hoidmiseks kasutas vastaja strateegiat, mis lähtus avalikustamise printsiibist. Oluline oli teavitada ise meediat ning olla esimene allikas, mis juhtunud olukorda käsitleb. Kolmandana tuleb välja ka klientide informeerimine ning nende ees vabandamine ning olukorra lahendamise osas neile valikuvabaduse jätmine.

Juhtum 2

Järgnevalt reflekteeris intervjuueritu olukorda, kus tema organisatsiooni puudutav informatsioon oli jõudnud meediasse teise allika kaudu ning neil puudus sündmuse kohta teave.

Vastaja selgitab, et sellises olukorras on oluline kõigepealt ise ennast kurssi viia, otsida võimalikest kanalitest informatsiooni ning vaadata, millistele allikatele ajakirjanikud viitavad ja need ise üle vaadata. Ta lisab, et võimalikult kiiresti tuleb ise informatsiooni välja saatma hakata.

Antud näite puhul oli kommunikatsioonijuht infosulus ning kriisi tekkimine ei sõltunud temast. Olukorra lahendamisel oli hoopis ajakirjandus peamine infoallikas ehk siis vastaja jõudis allikateni ajakirjanike kaudu.

Eelkõige rõhutas kommunikatsioonijuht, et oluline on avalikkuse võimalikult kiire teavitamine, enda sõnumite operatiivne väljasaatmine ja ajakirjanduse kasutamine allikate leidmisel.

Juhtum 3

Kolmanda juhtumi näol on tegemist pea tervet Eestit puudutava kriisiga. Vastaja oli antud olukorras üks kahest kommunikatsioonistaabijuhist. Nende strateegia seisnes selles, et kommunikatsioonistaap on 24 tundi päevas ja seitse päeva nädalas toimiv kommunikatsioonimeeskond, kes käib vahetustega tööl. Selle eesmärk oli pideva informatsiooni edastamine nii kriisi likvideerimisega tegelevatele inimestele, kes olid üle Eesti kokku sõitnud, kui ka meediale.

Staabis pidevalt paiknev meeskond koosnes juhust, sisekommunikatsiooni inimesest, kahest päringu vastuvõtjast, kellest üks tegeles eesti-, teine ingliskeelse meediaga ja ka meedia monitoorijast. Samuti olid seal aeg-ajalt inimesed, kes käisid sündmusest filmi tootmas. Püüti hoida ka inimest, kes vormistaks ja saadaks välja pressiteateid ja koguks infot, aga ka kedagi, kes oleks operatiivstaabis ning neile sündmuspaigalt infot edastaks. Sellise staabi tööshoidmiseks olid nad kaasanud ka teistest asutustest kommunikatsioonispetsialiste.

Informatsiooni jagati üldiselt e-posti või telefoni teel. Samuti korraldati grupikoosolekuid ja koostati lendlehti neile asjaosalistele, kellel puudus arvutikasutusvõimalus. Olukorras, kus internet ei toiminud, edastasid nad sõnumeid telefoni või faksi teel.

Antud kriisi kommuniqueerimise juures oli samuti esikohal pidev ning võimalikult paljude osapoolte informeerimine. Teistest kirjeldatud juhtumitest eristab seda pikk kestus ning lisatüksuse moodustamine kommunikatsioonistaabi näol.

Kriisisituatsioonides käitumine käib kõikide kirjeldatud juhtumite puhul samal põhimõttel: nimelt esikohal on kiire ning proaktiivne meedia informeerimine. Sama kehtib ka organisatsiooni liikmete, klientide või sidusrühmade teavitamise kohta. Erinevused tulenevad juhtkonna suhtumisest kriisikommunikatsiooni põhimõttesse ning kriisi mastaabist. Kriitilisim reflekteeritud kriisidest oli kolmanda juhtumi kommunikatsioon, sest see oli mastaabilt üle-eestiline kriis, mille käigus tavapärane kommunikatsioonitöö restruktureeriti ümber.

5. Järeldused

Järelduste peatükis vastan kolmele uurimisküsimuste all välja toodud probleemile ning vastates lähtun seal esitatud järjekorrast.

Millised on erinevused ja sarnasused magistrite praktikates? Antud uurimisküsimuse all lähtun intervjuudes kajastatud refleksioonidest ja hindan neid järjest teemade kaupa, milleks on sisesuhted, välissuhted, interpersonaalne suhtlus, eetika ja seadused ning kriisijuhtimine. Järeldustes on välja toodud need aspektid, mille puhul on võimalik öelda, et üle poolte on kas otse või kaudselt teatud küsimust reflekteerinud, mis puhul teeb autor järelduse, et tegemist on sarnaste professionaalsete praktikate või põhimõtetega. Siiski võib see hinnang jääda subjektiivseks, sest konkreetset kvantitatiivset uuringut selle tõestuseks ei ole töös koostatud. Erinevusi kirjeldatakse olukordades, mil võib rääkida lahkavustest või lahknevatest põhimõtetest kas kahe eristuva grupi või inimese vahel. Alapeatükkide puhul, kus ei ole võimalik erinevusi või sarnasusi grupeerida, ei ole järelduste peatükis praktikate sarnasusi ja erinevusi kajastatud.

Sisesuhted

Juhikommunikatsioonist tuleb välja, et juhiga suhtlemisel ning otsuste langetamisel kasutavad magistrid ühtselt nõu küsivat ja andvat ning konsulteerimise taktikaid, samas konflikte lahendavad nad erinevalt. Esindatud on nii alistuv, agressiivne kui ka ennast kehtestav käitumine.

Personalikommunikatsioonis lähtuvad magistrid sarnastelt alustelt, reflekteerides soodsa sisekliima loomist vahetu kontakti tekitamise teel töötajate vahel ja informatsiooni edastamiseks samade kanalite kasutamist, mis varieerusid maksimaalselt ühe-kahe kanali ulatuses. Erinevus kasutatud praktikates seisnes töötajate hindamise ja tunnustamise valdkonnas, kus lähtuti ühel juhul töötulemustest, teisel juhul palgaastmetest.

Tagasisidet ja kaasamist peeti magistrite seas läbivalt oluliseks. Erinevused tekkisid tagasiside andmise ja saamise juures, kus ühete jaoks on tagasiside integreeritud igapäeva töösse ja teistel on kriitika või kiituse kogumiseks vaja teha lisategevusi. Kaasamise puhul eristuvad magistrid selle poolest, kuivõrd nende ülesanded ja organisatsioon võimaldavad teiste arvamust kuulata ja selle järgi ka tegutseda.

Probleemide lahendusvõtetest on kõige levinum kompromissi meetod. Üks magister on väga täpselt reflekteerinud probleemi diagnoosimise kogemust, mis on antud töös ainulaadse tähtsusega, sest näitab strateegilist probleemide lahendamise võimalust.

Välissuhted

Meediasuhete valdkonnas moodustub magistrite seas kaks arvamusrühmi: ühed peavad ajakirjanikega suhtlemisel oluliseks sõprussuhteid ning sotsiaalsele kapitalile tuginemist, teised eelistavad võimalikult professionaalseid sidemeid.

Konfliktid meediaga tekivad avalikus ja erasektoris töötavate kommunikatsioonijuhtimise magistrite praktikates erineval tasandil. Avalikus sektoris on see seotud infopäringutele vastamise mahu ja kiirusega ning erasektoris valetõlgenduste ning seeläbi organisatsiooni maine kahjustamisega.

Infoedastamisel meediale olid samuti mitmed põhimõtted respondentide vastustes läbivad. Nimelt peetakse meedia informeerimisel oluliseks, et oma organisatsiooni liikmed saaksid informatsiooni enne selle meediasse jõudmist või saatmist, infopäringutele vastamist ning kommentaaride esitamist organisatsioonile võimalikult positiivses võtmes. Meedia teavitamise kanalitena kasutatakse eelkõige pressiteateid, intervjuude andmist ja pressikonverentside korraldamist. Erandlikud olid alternatiivsete meediaürituste korraldamine ja üks osa vastajatest eelistas nõ ajakirjanikke läbi helistada.

Interpersonaalne suhtlus

Enesekehtestamist peavad kommunikatsioonimagistrid oluliseks ning peamine kasutatav meetod on argumenteerimine. Erinevused magistrite vahel seisnevad selles, mil määral nad kasutavad ennast kehtestavat käitumist võrreldes agressiivse ja alistuva käitumisega. Kõik kolm alternatiivi on kajastatud. Põhjuseks võivad olla nii isiklikud kui ka organisatsiooni ja positsiooniga seotud eripärad.

Töökorraldus

Töökorralduse all reflekteerisid magistrid eelkõige küllaltki spetsiifilisi meetodeid ja põhimõtteid, mille puhul on keeruline sarnasusi ja erinevusi välja tuua. Kõige arvestatavam lahknevus tekkis töömõtestatuse all, kus ühed näevad oma tööprotsessi lineaarse ja teised tsüklilisena.

Eetika ja seadused

Oma valdkonda puudutavate seaduste ja eetikanormide tundmine on kommunikatsiooni magistrite seas läbivalt oluline. Eetika puhul lähtuvad nad avalikustamise nõudest, aususest ja klientide või organisatsiooniliikmete kaitsmisest.

Kriisijuhtimine

Kergemate kriiside ja probleemidega on kokku puutunud kõik magistrid. Siiski keerulisema raskusastmega kriisidega on kokku puutunud üksikud. Nende puhul võib rääkida sarnastest toimumispõhimõtetest informatsiooni edastamise osas. Nimelt peetakse oluliseks võimalikult efektiivset ehk siis kiiret ning vahetut informatsiooni saatmist avalikkusele.

Kuivõrd homogeenne rühma moodustavad nii Tartu Ülikooli kommunikatsioonijuhtimise kui ka kutsemagistrikava lõpetanud professionaalid?

Uurimisküsimuse kohta näitasid tulemused, et mitmed professionaalsed praktikad on küll individuaalsed ega kattu ülejäänud grupi kogemustega, kuid teistega sarnaseid kogemusi on kõigil vastajatel. Selgelt on sarnasusi võrreldes erinevustega rohkem. Erinevused tulenevad sageli organisatsiooni või inimese isiklikest eripäradest. Näiteks mediakonfliktide olemusest, kriisidest või inimese oskustest ennast kehtestada. Võib väita, et kommunikatsiooniga seotud põhimõtetes on kommunikatsioonijuhtimise magistrid homogeenne grupp, kus esineb üksikuid erinevusi.

Millised on erinevused ja sarnasused magistrite professionaalsetes praktikates, võrreldes neile vastavate valdkondlike normatiivsete tekstidega? Sarnaselt esimesele uurimisküsimusele lähtutakse ka teist probleemi käsitledes tulemuste all välja toodud valdkondadest ja samas järjekorras.

Käesoleva töö eesmärk ei ole analüüsida kõiki reflekteeritud valdkondi ja alavaldkondi, vaid anda üldine ülevaade erialakirjandusest leitavate teooriate ning põhimõtete ja kommunikatsioonimagistrite reflekteeritud professionaalsete praktikate vahel. Seega kasutatakse analüüsis neid osi tulemustest, millele on lisatud ka teoreetiline vaatenurk.

Sisesuhted

Töötajate tunnustamise all lähevad intervjueeritud magistrite praktikad kokku välisriikide organisatsioonides praktiseeritutega. Nimelt umbes 63 protsenti CMI uuringus osalenutest kasutab sama meetodit töötajate tunnustamisel, nagu ka intervjueeritud kommunikatsiooni magistrid on reflekteerinud ehk siis töötajatele korraldatakse spetsiaalseid üritusi.

Mil määral intervjueritud magistrid on suutnud tagada organisatsioonis info liikumise ja personali informeerituse, on raske hinnata. Siiski on nad reflekteerinud erinevate kanalite ja allikate kasutamist organisatsioonisisesse kommunikatsiooni efektiivsemaks muutmisel.

Cornelissen (2008) tähtsustab tagasiside ja seal hulgas negatiivse tagasiside andmist. Seda sama reflekteerisid magistrid ka intervjuudes. Siiski tõdesid mitmed, et on keeruline tagasisidet anda või koguda. Põhjused, miks tagasiside jagamine organisatsioonis ei pruugi toimida, on välja toonud Jalak (2010), ning tema põhjendused ühtivad ka respondentide poolt reflekteerituga. Nimelt kardetakse saada negatiivset tagasisidet või pahandada tagasiside saajat ja tunduda üleolev, võivad puududa oskused saada tagasisidet ilma kaitsepositsioonile tõmbumata, ei osata anda tagasisidet konstruktiivselt, arendaval ja mittehinnangulisel viisil ja inimesed ei pruugi tagasisidet ära tunda.

Kommunikatsioonijuhtimise magistrid kasutavad konfliktide lahendamisel valdavalt kompromissi meetodit. Siiski on Äripäeva käsiraamatus (2009) kompromissi meetodit kritiseeritud. Nimelt rahuldatakse sellega kahe osapoole vahelisi mitte organisatsiooni seisukohast olulisi probleeme. Siiski sisekommunikatsioonis eelistatakse koostöö meetodit.

Välissuhted

Cornelissen (2008) sõnul toimib ajakirjanike ja kommunikatsioonijuhtide sümbioos, kuid sellise sümbioosi heast toimimisest peaksid olema kommunikatsiooni professionaalid rohkem huvitatud. Seega on just kommunikatsioonijuhid need, kes peavad ennast tõestama ning suhte välja teenima. Sellist suhtumist reflekteerisid ka intervjueritud magistrid. Nad olid ühel arvamusel, et ajakirjanikele on vaja, aga kommunikatsioonijuhid ka tahavad, ennast tõestada juba oma klientide või organisatsiooni huvist lähtuvalt. Just organisatsiooni huvi rõhutab ka Cornelissen, sest tema sõnul jõuavad sõnumid suurema tõenäosusega avalikkuseni sama fookusega, mida organisatsioon on välja pakkunud oma teates, kui ajakirjanikele on seletatud piisavalt lahti taustinformatsioon ning kui ajakirjanikud ei kahtlusta kommunikatsiooni juhte varjamises.

Sarnaseid kanaleid meedia kajastuse saamiseks Cornelissen (2008) poolt välja toodutega, on reflekteerinud ka respondendid, nimelt pressiteate saatmist, pressikonverentsi korraldamist ja intervjuude andmist.

Pressiteate puhul peab Cornelissen (2008) oluliseks uudisväärtuslikkust, faktipõhisust ja inimliku huvi tekitamist. Ta rõhutab ka selge pealkirja ja juhtlõigu olulisust. Kommunikatsioonijuhtimise magistrid kirjeldasid pressiteadet kui kompaktselt, lühikest ja kuivemat teksti, mille juures on olulised faktid, tsitaadid ja objektiivsus. Kuigi magistrid ei toonud välja kõiki aspekte pressiteate kirjutamisel, mida Cornelissen tõi, on üldine arusaam sarnane.

Cornelissen (2008) teooria, et intervjuusid andvaid organisatsiooni töötajaid tuleb selleks koolitada, vastab samuti kommunikatsioonijuhtimise magistrite praktikatele. Nimelt on magistrid maininud töötajate koolitamist ja on pikemalt kirjeldatud ka koolitusprotsessi. Suuresti kattuvad ka koolituse osad. Harjutatakse konkreetselt ja selgelt ennast väljendama, ühtlustama kõne- ja kehakeelt ning ette ennustama ja harjutama võimalikke ajakirjanike küsimusi.

Cornelissen toob välja olukorrad, mil on mõttekas pressikonverentse korraldada. Näiteks probleemide ja kriiside selgitamiseks, pärast finantstulemuste avalikustamist või iga-aastast üldkoosolekut. Kommunikatsioonimagistrid reflekteerivad vähe pressikonverentside korraldamist. Siiski on nad välja toonud, et pressikonverentsid on toimunud pärast uurimistulemuste või uue majandusaasta eesmärkide paika panemist. Ka kriisisituatsioonis on nad korraldanud pressiüritusi.

Interpersonaalne suhtlus

Kommunikatsioonijuhtimise magistrid räägivad enesekehtestamisest, kuid alati ei tehta seda kehtestava käitumise kaudu, mida on kirjeldatud psühholoogias. Nad reflekteerisid mitmeid aspekte, mis pigem viitavad agressiivsele või alistuvale käitumisele. Kuigi konfliktiolukordade korrektselt lahendamise eelduseks peetakse just ennast kehtestavat käitumist (Äripäev 2009). Kehtestav käitumine on õpitav. Seega ei saa kõikide magistrite kohta öelda, et nad on „head suhtlejad“, sest ennast ja oma arvamust pannakse maksma ka ebasoovitavaid käitumisalternatiive kasutades.

Eetika ja seadused

Wilcoxi (2001) järgi ei ole eetilised normid selgelt piiritletud, kuid ta lisab, et oluliseks peetakse, et kommunikatsiooni professionaalid ei valetaks või ei eksitaks avalikkust. Eetilise küsimustes on enamik tunnistanud, et nad järgivad väga täpselt mittevaletamise normi.

Kriisijuhtimine

Kriisiolukordades peetakse oluliseks, et organisatsioon hakkab meediat, sealhulgas avalikkust, teavitama toimuvatest sündmustest nii kiiresti kui võimalik ja organisatsioonil on kohustus teavitada inimesi tekkinud olukorrast (Äripäev 2009). Just võimalikult kiiret ning pidevat inimeste varustamist informatsiooniga on reflekteerinud ka kommunikatsioonijuhtimise magistrid.

Üldiselt järgivad Tartu Ülikooli lõpetanud kommunikatsioonimagistrid erialaseid teooriaid. Oluline on märkida, et osa materjali on võetud Äripäeva käsiraamatust, mille jaoks on ka intervjueeritud ise kirjutanud. Teiseks ei ole teooria otsimisel tähelepanu suunatud erinevuste, vaid pigem sarnasuste leidmisele. Seega võib öelda, et magistrite tegevus ei ole otseselt vastuolus erialaste teooriatega, kuid liiga kaugelt ulatuv oleks järeldada, et nende tegevus on täielikus kooskõlas kõigi kommunikatsioonialaste teooriatega. Siiski ei olnud kattuvus täielik näiteks kompromissi taktika osas. Laiahaardeline võrdlus ei olnud ka töö eesmärk. Pigem näidatakse ära, et kommunikatsioonitegevustes lähtuvad magistrid üldjoontes erialases kirjanduses leiduvast ning kommunikatsiooni üldlevinud teooriatest.

Lisaks tulemuste ja järelduste peatükis välja toodud kommunikatsiooni valdkondadele, reflekteerisid intervjueeritud magistrid ka teisi kommunikatsiooniteemasid. Näiteks räägiti kommunikatsioonistrateegiast ja turundusest. Siiski jäid need valdkonnad antud töös lähemalt käsitlemata, sest magistrite kirjeldused ei kajastanud piisavalt kasutatavaid praktikaid.

Diskussioon

Lähtudes Erauti professionaalsuse dimensioonidest – teoreetilisest teadmisest, mis on saavutatud õppimise teel; kasulikkusest, mis koosneb eetilisusest ja kasust inimestele; autonoomiast – tuleks professionaalsust kommunikatsiooni erialal hinnata sõltuvalt kommunikatsioonijuhhi hariduslikust taustast ning eetilisusest oma tööülesannete täitmisel.

Käesolevas töös ei keskenduta suhtekorralduse magistrite hariduslikule taustale. Kõikidel intervjueritavatel on see võrdlemisi sarnane – neil on kas kommunikatsioonijuhtimise (uus õppekava) või avalikkussuhete ja teabekorralduse (vana õppekava) magistrikraad. Varasemates õpingutes on teatavaid erinevusi, kuid võib väita, et hariduslik tase on kõikidel magistritel võrdlemisi sarnane.

Käesolevas töös kasutatud andmestiku põhjal on kindlasti võimalik uurida, mil määral kattuvad magistrite igapäevased praktikad ülikoolis magistrikraadi omandamise ajal õpituga; kuna see ei olnud käesoleva töö eesmärk, puudutati seda töös vaid kaudselt. Nimelt võrreldi kõikide intervjuude andmeid omavahel ja leiti, milline oli nendevaheline ühisosa.

Kui ühisosa on väga suur, siis võib lugeda praktikuid ühe koolkonna järgijateks ning on tõenäoline, et selline käitumisviis on omandatud ülikoolis. Sarnaste praktikate suur osatähtsus tuli välja ka järeldustes. Siiski pole seda hüpoteesi võimalik kontrollida, võrdlemata magistrite praktikaid ülikooli õppekavaga ja seetõttu jääb suhtekorraldajate professionaalsuse teoreetilise dimensiooni hindamine vaid nende vastuste ühisosa leidmise tasemele. Sellest johtuvalt näen antud töö võimaliku edasiarendusena uurimist, millistest allikatest on magistrid tegelikult oma oskused ja teadmised saanud, mida nad oma praktilises töös on rakendanud. Juhul, kui enamik teadmistest on tulnud magistriõppesest ehk akrediteeritud õppekaval õppides, mis on usaldusväärne allikas, siis võib väita, et tegemist on professionaalsusega.

Allikate uurimine on oluline just seetõttu, et mitmed magistrid töötasid kommunikatsiooni erialal enne magistrantuuri sisseastumist, mis tähendab, et nad võisid omandada ülikoolis neid teadmisi ja oskusi paremini, millega neil oli varasem kokkupuude. Teiseks on nad maininud ka kommunikatsioonialastel koolitustel osalemist ja sealt mitmete erialaste teadmiste omandamist. Teatava ülevaate magistrite enda oskuste ja teadmiste allikate kohta annab samasse uurimisrühma kuuluv Kask (2010) bakalaureusetöö.

Eetika kui teine professionaalsuse kriteerium on esindatud ühe peatükina ka antud töös, siiski on professionaalsuse hindamine eetika toel jäetud järeldustest välja, sest võib arvata, et eetika on niivõrd tundlik teema ning vastajate kalduvus näidata ennast positiivsemas valguses on eetika teemade puhul suurem. Sellest johtuvalt võib teine võimalik edasiarendus olla lisa eneserefleksioonile ka konkreetsete dokumentide või tõendite näol magistrите töödest, mille põhjal saaks Tartu Ülikooli kommunikatsioonijuhtimise magistrите eetilist ja seeläbi ka professionaalsust hinnata.

Antud töö jaoks tehtud analüüsi põhjal võib väita, et kommunikatsiooni magistrid moodustavad võrdlemisi homogeense grupi, kus teatud küsimuste lahendamisel kasutatakse küll aegajalt erinevaid võtteid, kuid kelle töömeetodid pigem sarnanevad üksteisele. Seetõttu saab öelda, et magistrikraadi omandanud praktikud moodustavad üldjoontes ühtse koolkonna. Ilmselt võib ka eeldada, et see koolkond on kujunenud magistriõpingute käigus, kuid selle hüpoteesi tõestamine peaks olema juba edasiste uurimuste teema.

Kokkuvõte

Bakalaureusetöö „Kommunikatsioonimagistrite professionaalsed praktikad“ eesmärk oli kirjeldada Tartu Ülikooli ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituudi avalikkussuhete ja teabekorralduse kutsemagistrikava ja kommunikatsioonijuhtimise magistrikava lõpetanute professionaalses töös kasutatavaid võtteid ja põhimõtteid. Teine eesmärk oli leida, kuivõrd homogeense grupi Tartu Ülikooli antud magistrikava lõpetanud moodustavad ning võrrelda nende professionaalseid praktikaid valdkondlike normatiivsete tekstidega.

Professionaalsete praktikatena käsitleti antud bakalaureusetöös organisatsiooni toimimise ja arenguvajadustega seonduvaid kommunikatsioonivaldkondi, mida katab kommunikatsioonijuhi, kommunikatsioonispetsialisti või suhtekorraldaja amet. Tegemist oli kirjeldustega, „kuidas“ ja „miks“ kommunikatsiooni professionaalid lahendavad rutiinseid ja erakorralisi ülesandeid.

Käesolev töö kuulub kolmest bakalaureusetööst koosnevasse sarja, kus kõigil töödel oli samale algallikale tuginev erinev fookus. Sarjas on kasutatud ühisel küsitluskaval põhinevat 15 süvaintervjuud, mis viidi läbi kommunikatsioonijuhtimise magistrikava perioodil 2005-2009 lõpetanutega. Intervjuudes reflekteerisid magistrid töös vajaminevaid oskusi ja teadmisi, oma ametipositsiooni ja ülesandeid ning kasutatavaid tehnikaid ja töövõtteid.

Tulemused näitasid, et mitmed professionaalsed praktikad on küll individuaalsed ega kattu ülejäänud grupi kogemustega, kuid kõigil vastajatel on siiski teatud hulk ühesuguseid kogemusi. Selgelt on sarnasusi võrreldes erinevustega rohkem. Sageli johtuvad erinevused organisatsiooni või inimese isiklikest eripäradest, mitte tugevatest põhimõttelistest vastuoludest.

Teise tulemusena selgus, et kommunikatsioonitegevustes lähtuvad magistrid üldjoontes erialases kirjanduses leiduvast ning kommunikatsiooni üldlevinud teooriatest.

Kindlasti on antud töö jaoks kogutud andmed (magistritega tehtud intervjuud) kasutatavad edaspidiseks põhjalikumaks analüüsiks. Nende põhjal on võimalik edasi arendada käesolevas töös tõstatatud uurimisküsimusi (magistrite praktikate homogeensus), aga ka uusi suundi, mis tegelevad Tartu Ülikoolis pakutava kommunikatsioonialase magistriõppe teoreetiliste aspektide kasutamisega igapäevapraktikates.

Summary

The aim of my bachelors thesis „The Professional Practices of Communication Masters of University of Tartu“ was to describe the principles and methods of work of the masters of The Institute of Journalism and Communication in Public Affairs and Communication Management of University of Tartu. The second aim was to find how homogeneous group they form and to compare their professional practices with the fields normative material such as textbooks and handbooks.

In this thesis professional practices were considered as communication aspects that are associated with organisations needs to develop and functions that are taken care by communication managers, communication specialists or public relations managers. Namely there were descriptions of „how“ and „why“ communication professionals solve routine and *ad hoc* assignments.

The present thesis belongs into a series consisting of three bachelor thesis where all papers had a different focus based on the same source material. 15 in-depth interviews based on a similar questionnaire were conducted with alumni of the masters degree of communication management (graduating from 2005 to 2009). In the interviews the masters reflected necessary skills and knowledge in their everyday work, their position and tasks as well as techniques and methods of work they employ.

The results indicated that many professional practices are individual and do not overlap with the experience of others; nevertheless all of the respondents have a certain amount of coincident experiences. Clearly there were more similarities than differences. Often the differences result from specialities of the organisations or respondents themselves and not from strong fundamental disagreements.

A secondary result suggests that in communication activities masters rely on prevailing theories and handbook knowledge.

The collected data (interviews with masters) are definitely usable in further, more thorough analyses. Research questions raised in this paper (homogeneity of masters' practices) as well as other directions that deal with communication masters of University of Tartu (eg. use of theoretical aspects in everyday practices) can be further studied based on these interviews.

Kasutatud kirjandus

Asunta, L. (2006). *Professionalism in European PR-field. Interpretative Study of Concepts*. Jyväskylä Yliopisto. Kommunikatsiooni instituut (Viestintätieteiden laitos).

Barker, J.R. (toim.) *Management Communication Quarterly*. URL (kasutatud 30. April 2010) <http://mcq.sagepub.com/>.

Becher, T. (1999). *Professional Practices: Commitment and Capability in a Changing Environment*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.

Cheney, G. & Christensen, L. T. (2001). Public Relations as Contested Terrain: A Critical Response. Heath, R. L. (toim.) *Handbook of Public Relations*. California: Sage, 167-182.

Cornelissen, J.P. (2008). *Corporate Communications: Theory and Practice*. London: Sage.

Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. (1994). *Effective Public Relations*. N.J.: Prentice-Hall.

Dawson, R. (2000). Knowledge Capabilities as the Focus of Organizational Development Strategy. *Journal of Knowledge Management*, 4: 320.

DeNisi, A.S., Kluger, A. N. (2000). Feedback Effectiveness: Can 360-degree Appraisals Be Improved? *Academy of Management Executive*, 14(1): 139.

Dozier, D. M. et al (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Eraut, M. (1996). *Developing Professional Knowledge and Competence*. London, Washington: Falmer Press.

The European Public Relations Education and Research Association. URL (kasutatud 12. mai 2010) <http://www.euprera.org/>.

Grunig, J. E. (1992). Symmetrical Systems of Internal Communication. Grunig, J. E. (toim.). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 531-573.

Grunig, J. E. (2001). Two-Way Symmetrical Public Relations: Past, Present, and Future. Heath, R. L. & Vasquez, G. (toim.). *Handbook of public relations*. Thousand Oaks, California: Sage, 11-30.

Jakubovski, P. (1973). Facilitating the Growth of Women Through Assertive Training Jakubovski-Spector. *The Counseling Psychologist*, 4: 75-86.

Jalak, K. (2010). *Tagasiside töötajate arendamisel*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.

Journal of Communication Management. URL (kasutatud 29. mai 2010) <http://info.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=JCOM>.

Kask, K. (2010). *Kommunikatsioonijuhtimise programmi õpiväljundid: vilistlaste kogemus ja arvamused*. Tartu Ülikool. Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.

Larson, M.S. (1979). *The Rise of Professionalism: a Sociological Analysis*. Berkeley: University of California Press.

Lehtonen, J. (2002). *Julkisuuden riskit*. Helsingi: Mainostajien liitto.

McKay, M., Davis, M., Fanning, P. (2000). *Suhtlemisoskused*. Tallinn: Väike Vanker.

Newsom, D., Carell, B. (1995). *Public Relations Writing: Form And Style*. Belmont etc: Wadsworth.

Niiberg, T., Urva, T. (2009). *Enesekehtestamine – ei või jah?* Tartu: AS Atlex.

Peterson, M. (1998). *Suhtekorraldus*. Tallinn: Külim.

Pruitt, J. ja Rubin, D. (1986). *Social Conflict: Escalation, Tealment and Settlement*. New York: Random House.

Sarapuu, K. (toim.). (2009). *Kommunikatsiooni käsiraamat*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.

Scofidio, B. (2006). For Most Goals, Cash Is Not the Best Motivator. *Corporate Meetings Incentives*. URL (kasutatud 02. mai 2010)

http://meetingsnet.com/corporatemeetingsincentives/mag/meetings_goals_cash_not/.

Smith, A.L. (1991). *Innovative Employee Communication*. Enflewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Vadi, M. (1995). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Van Ruler, B. ja Verčič, D. (toim.). (2004). *Public Relations and Communication Management in Europe*. Berlin, New York: Mouton de Gruyter.

Van Velzen, J. H. (2002). *Instruction and Self-Regulated Learning. Promoting Students (Self-) Reflective Thinking*. Leiden University. Sotsiaal ja käitumisteaduste instituut.

Vanatoa, M. (2010). *Kommunikatsioonimagistrate roll, positsioon ja töösisu organisatsioonis*. Tartu Ülikool. Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.

Wilcox, D. L. (2001). *Public Relations Writing and Media Techniques*. New York etc: Addison-Wesley Educational Publishers Inc.

Lisad

Lisa 1. Küsitluskava

Töö/ametialane identifitseerimine. Praegune positsioon

Kõigepealt palun kirjelda(ge) oma praegust ametit ja tööd. Mis on Sinu/Teie ametinimetus?
Mida see sisuliselt tähendab?

Mis on Sinu/Teie igapäevased tegevused?

Millised on harvemini/erandjuhtudel tehtavad tegevused?

Kuivõrd / mil moel osaled(te) organisatsiooni/ettevõtte otsuste tegemisel?

Millise tasandi või mis laadi otsustes osaled(te)?

Oskused ja teadmised

Mis laadi oskusi ja teadmisi nõuab Sinu/Teie praegune töö?

Edasi küsida nimekirja järgi: siin on ka üks loetelu teadmistest-oskustest. Palun vaata/vaadake see üle – milliseid oskusi neist Teie töös vaja läheb kas siis igapäevaselt või teatud erijuhtudel? *Märkige palun kõigepeal lihtsalt ära selles nimekirjas Teie töös vajaminevad oskused-teadmised ning hiljem räägime neist lähemalt.* (Anda täitmiseks kaart 1).

Kõik need teadmised-oskused, mis on kaardil 1 ära märgitud, tuleb läbi käia vabade kommentaaridena.

Oled(te) ära märkinud oskuse.....Palun kommenteeri(ge) seda lähemalt:

Kuidas (milliste töövaldkondade ja ülesannete puhul) Teil seda oskust vaja on läinud?
Meenutage viimast / kõige eredamat juhtumit, kui see vajadus tekkis.

Mil viisil (kuidas õppinud, praktiseerinud) olete ise selle oskuse omandanud?

Töölased väljakutsed, rollikonfliktid

(Kui tsiteerida laulu “Mary Poppinsist” (igas töös leidub alati üks suhkrutükk, mis teeb pipratera magusaks), siis) Mis on Teie jaoks praeguse töö puhul see nõ “suhkrutükk”, mis Teid motiveerib, mis toetab/lohutab ka rasketel hetkedel?

Mis on Teie töös aga see “pipratera”, mis (süsteematiselt) takistab oma tööd hästi tegemast, mis kahandab motivatsiooni?

Kas on ette tulnud olukordi, kus Teie tõekspidamised, kogemused või teadmised lähevad vastuollu sellega, mida Teie tööülesanded/ülemus nõuavad?

Palun kirjeldage seda olukorda, niivõrd, kui seda võimalikuks peate

Karjäär

Siiani oleme rääkinud Sinu/Teie praegusest tööst. Aga millist tööd oled(te)varem teinud, milliseid ameteid pidanud? Räägi/rääkige neist, kui võimalik, siis ajalises järjekorras. *(välja võiks jätta juhuslikud, lühiajalised tööd-projektid, v.a. juhud, kui intervjuueritav tunneb, et need olid mingis mõttes tähtsad)*

Mis on Sinu/Teie unistuste töö? või Milline on see amet, kuhu tahaksid(te) tulevikus jõuda?

Erialane identifitseerimine

Millised on Teie jaoks nõ “oma” valdkonnad, kus peate end pädevaks? *(Töö, mitte hobid vms)*. Miks just need?

Tänapäevane inforuum on üsna kirju ja keerukas. Selles tegutsevad professionaalsel tasemel mitmed erineva profiiliga spetsialistid – näiteks ajakirjanikud, toimetajad, kommunikatsioonispetsialistid jt. Kellena Sina/Teie end eelkõige tunned(te) kaasaegses info- ja kommunikatsiooniruumis? Miks?

Millised on Sinu/Teie arvates kaasaegses inforuumis toimetavate professionaalide ühised väljakutsed? Kas neid seovad ka mingid ühised väärtused? Millised?

Milline on Sinu/Teie suhe ajakirjanduse ja ajakirjanikega?

Magistrantuur. (Retrospektiivne) kuvand

Lõpetasid kommunikatsioonijuhtimise / avalikkussuhete ja teabekorralduse magistriõpingudaastat tagasi. Mis on esimene asi, mis Sulle praegu meenub, mõeldes tagasi oma õpingutele? *Mis veel? Mis sa arvad, miks just see?*

Kaart 1.

Palun märkige risti või “linnukesega”, milliseid alljärgnevalt loetletud oskustest Teie töös vaja läheb kas siis igapäevaselt või teatud erijuhtudel?

	1	Oskus rakendada ühiskonnateooriaid ühiskonnas toimuvate protsesside ja
--	---	--

		suhete tõlgendamisel.
	2	Teadmised Eesti ühiskonna arengutest ja demokraatia ja turumajanduse põhimõtetest.
	3	Meeskonnatöö oskused, sh konstruktiivse tagasisidestamise oskus.
	4	Sotsiaalteaduslike uurimismeetodite rakendamise oskus.
	5	Suuline ja kirjalik esinemis- ja eneseväljendus- ja enesekehtestamisoskus.
	6	Professionaalse (enese)refleksiooni oskus.
	7	Professionaalse enesekehtestamise oskus
	8	Kliendi või partneri vajaduste ärakuulamise ja diagnoosi oskus.
	9	Konfliktide ja kriiside kommunikatiivsete vahenditega lahendamise oskus.
	10	Oskus rakendada kommunikatsiooni- ja ühiskonnateooriaid organisatsiooni analüüsil.
	11	Oskus näha organisatsiooni sotsiaalset vastutust ja rolli laiemas ühiskondlikus kontekstis.
	12	Siht- ja sidusrühmade analüüsi ja neilt tagasiside kogumise oskus.
	13	Oskus luua ja ellu rakendada organisatsiooni kommunikatsioonistrateegiat.
	14	Oskus kavandada ja juhtida kommunikatiivseid kampaaniaid.
	15	Projektide koostamise ja projektijuhtimise aluste tundmine.
	16	Kommunikatsiooniprobleemide määratlemise ja lahenduste genereerimise oskus.
	17	Oskus luua ühist infovälja ja korraldada dialoogi erinevate tasandite ja allüksuste vahel oma organisatsioonis.
	18	Oskus kasutada meedia võimalusi avaliku kuvandi (<i>public image</i>) kujundamisel.
	19	Oskus rakendada loovalt ja kriitiliselt sotsiaalse turunduse võtteid nii ühiskondlikult oluliste ideede kommunikatsiooniks kui ka organisatsiooni avaliku kuvandi kujundamiseks.
	20	Oskus kaasata erinevaid partnereid otsustusprotsessi.
	21	Oskus äratada avalikku toetust huvigruppide ideedele, eesmärkidele ja taotlustele.
	22	Kutse-eeetika põhimõtete tundmine ja arvestamine oma praktilises töös.
	23	Õigusliku keskkonna tundmine ja regulatsioonide järgimine oma praktilises töös.

Lisa 2. Väljavõtted intervjuudest

1AKJ-kj09	<i>/.../ kõige parem kõneisik või müügimees on selle kooli õppur.</i>
9EKJ-km07	<i>Aga noh, kui ettevõttes on mingid asjad paigast ära, siis on ikka see, et kommunikatsioonijuht üksinda ei saa seda rolli võtta, et mina nüüd lahendan need probleemid ära. Ta võib küll üritada tippjuhtidelt informatsiooni välja pressida ja neile öelda, et seda peaks kuidagi ettevõttesiseselt jagama, aga see kommunikatsiooniinimene on hästi keerulises rollis siin.</i>
10EKJ-kj08	<i>Et kui sa lähed, ütleme ka kommunikatsiooniinimesena ise selle kuidagi välja pakud ja kui sa näed, et suhtumine on nagu selline, et okei, võime ju teha, et siis on tegelikult see kohe esimene selline häiresignaal, et esmalt pole seda tööd enne mõtet tegema hakata, kui see barjäär on maha saadud. Kui tõesti tunnetad, et jah, kõik on sinuga ühel lainel, et me peame seda tegema, see on meile oluline.</i>
10EKJ-kj08	<i>/.../ positsioneeringu asi käsil, kus me selle asja läbi tegime, et seal kaardistasime kõik siht- ja sidusrühmad, vaatasime kuidas nad mõjutavad ja mida nad meilt ootavad ja formuleerisime enda niioelda pakkumise neile või sellise enda sõnumi, enda panustamise nende tegevusse. Et see on planeerimise pool, aga tegelikult on ka igapäevaselt, et näiteks sidusrühmade analüüs läbi kliendi vaate.</i>
4AKJ-kj09	<i>/.../ vaja selgitada seda, miks ühel või teisel juhul on mõne intervjuu andmine vajalik ja seal peab olema endal päris kõvasti selgroogu ja sisemist veendumist, et see tõepoolest nii on/.../</i>
7ES-kj09	<i>/.../kuna see sotsiaalse vastutuse teema on päris selline laia kõlapinda saavutanud, et siis kindlasti me oma organisatsioonis või kellega ma suhtleme, et organisatsioonid ise tunnevad selle vastu huvi ja me ise oleme ka nagu üritanud näha ja vaadata, et kus nad mille suhtes paiknevad.</i>
12ETJ-km06	<i>Strateegia rakendamiseks töötatakse välja mingeid muid tegevusplaanid, mida siis ellu viia. Näiteks sisekommunikatsiooniskeemi, mingisuguseid arendusi, kas Intranetti või meililiste, üritusturundust, mingid süsteemid töötajate tunnustamiseks, millised on meie sotsiaal- või tootekampaaniate reeglid, milline on meie klienditeenindus, millised on teenuse standardid – sellised asjad, niiet see strateegia on ikkagi nagu alusdokument, aga seda ise nagu ennast ellu rakendada ei saa. Sa pead tegema mingeid tegevusi, et see lõpuks ikkagi ellu jõuaks.</i>
2AKJ-km05	<i>See oli ka põhjus, miks ma selles asutuses enam ei tööta – mingisugune eetiline konflikt tööandjaga või tõekspidamistega.</i>
13AKJ-km09	<i>/.../ kui sa tunned, et sa ei suuda juhile selgeks teha, et kommunikatsiooni seisukohast oleks õigem teha nii mitte naa. Ja kui sul on jätkuvalt see probleem, et sinu ja juhi nägemus ei lähe kokku, et siis see on päris suur probleem ja põhimõtteliselt sa ei saa selles asutuses töötada /...//.../ sa võid rääkida seal igasuguseid teooriaid, aga kui juht on põikpäine ja ütleb mkm seda asja räägime või enamasti nad ei taha rääkida, et siis ei ole midagi teha. /.../ sul ei ole.. ütleme juhtkonnaga hea koos töötada. Kui sa tunned, et sind ei usaldata/.../ kommunikatsioonijuht ei saa nii oma tööd teha, kui ta peab pidevalt ennast tõestama.</i>
13AKJ-km09	<i>/.../nende (juhtkonna) sõnast üle ei maksa minna. Kui sa aga tunned, et vastuolud on liiga suureks kasvanud, siis ikkagi on vast mõistlikum uus töökoht otsida.</i>
12ETJ-km06	<i>/.../ tegelevad konkreetsed inimesed konkreetsete valdkondadega suht hästi iseseisvalt ise, aga ma käin neid konsulteerimas, kui on vaja mingisugust põhimõttelist otsust teha.</i>
3EKJ-km07	<i>/.../sellised strateegilised otsused me peame koos otsustama ja ka alati konsulteerin temaga (ülemusega) /.../</i>
4AKJ-kj09	<i>Et meil on ülemus selline inimene, kes väga kommunikatsioonivaldkonda väärtustab, ta on ka ise öelnud, et tema jaoks on kommunikatsioonijuht kindlasti see inimene, kes kellega ta oma maja inimestest kõige rohkem koostööd teeb, et jah me arutame päris palju asju läbi /.../</i>
4AKJ-kj09	<i>Ja ma arvan, et see on täiesti normaalne ja siin peakski kommunikatsiooni juhil olema piisavalt julgust ja selgroogu, et kui tal ikkagi on oma tugev siseveendumus, et see, mida ta välja pakub, on ka kõige õigem viis käituda, siis vähemalt peaks tekkima alati see diskussioonimoment, et alati on ka see variant, et juhil on mingi rida teadmisi, millest kommunikatsiooni juht ei ole iialgi teadlik olnud, et mis põhjustel võib olla ei ole praegu hea sekkuda või mis põhjustel on see ka välistatud. Et siin nende arvamuste plats avada siin omavahel, et see on kindlasti hädavajalik.</i>
15AS-kj09	<i>Keerulisemates protsessides võimalikult palju suhtlen ülemusega, et millist infot siis välja anda.</i>

3EKJ-km07	<i>.../ ma pean talle (ülemusele) teinekord selgitama selliseid lihtsaid tõdesid, et alati ei ole vaja anda ainult positiivseid uudiseid ajakirjandusele. Et see kui me ise toome ka negatiivsed pooled hea asja juures, siis see ei ole mingisugune katastroof.</i>
15AS-kj09	<i>Et kui ma hakkasin seda tööd tegema, siis ma isegi käisin kõik sturktuuriüksused läbi, aga mingil määral/.../</i>
5EKJ-kj09	<i>Ettevõtte gala. Ja see oli selles mõttes suur projekt, et see ei olnud ainult üritus, vaid et enne seda ma pidin sisuliselt tegema veel ka personalitöö ära, et välja töötama need kriteeriumid, mille alusel üldse ettevõtte oma parimaid tänab. Siis maha müüma need nendele, kellel polnud kunagi sellist asja olnud ja siis nendele inimestele, kes... Meil oli niimoodi, et osa ettevõttest omas mingisuguseid kategooriaid, neil oli mingi traditsioon juba olemas, et siis nad võtaks üle selle uue traditsiooni. Ja ütleme nii, et selle kommunikatsioon, see, et me saime nagu... Me tegime veel nii, et ühelt poolt on siis nagu need kandidaadid, kes oma tulemustega, müügitulemustega, või noh, üleüldse oma tulemuste pealt saavad siis selle aasta parima tiitli. Siis oli meil veel neli sellist kategooriat, kus niiöelda rahvas hääletab, seab kandidatuuri ja siis hääletab. Ütleme nii, et see oli väga populaarne ja me saime, et see on nagu ettevõttesisene projekt, küll aga me saime väga suure toetuse. Just selles osas, et inimesed said ise hääletada, said ise üles seada kandidaate, et see oli nagu selline suur asi.</i>
12ETJ-km06	<i>.../oli nagu nõudlus maja sees, et kõik tahtsid nagu kogu aeg teada, kuidas ikka nemad teistega võrreldes ja kes, kus, mis ametikohal rohkem on hinnatud ja kes vähem ja kuidas. Siis me tegime .../ lahterdasime ära ametikohad olulisemate palgatasemete näol ja nagu presenteerisin seda ja no see oli absoluutne fiasko. Selles mõttes, siis olid kõik mitterahul .../ me oleme hiljem sellisele survele .../ väga järjekindlalt mitte teinud.</i>
12ETJ-km06	<i>See enda mõõtmine on vajalik ja see tunnetus, aga lahterdamine on mingis mõttes ebaõiglane ka ja ta nagu ei anna organisatsioonile midagi juurde. Et tuleb saavutada kuidagi töötaja rahulolu iseeneses, aga mitte võrdluses.</i>
12ETJ-km06	<i>Noo ma ikka kirjutan siin töötajatele korra ikka poolaastas, kuidas meil läheb ja mis nagu olulist on</i>
5EKJ-kj09	<i>.../ uutele töötajatele esineb kindlasti meie tippjuht, mitte nagu ei tee seda mina, kuigi ma võiks seda teha. Et on nagu asju, milles ma annan järele ja on asju, milles ma nagu ei taha järele anda. Ja ei anna ka.</i>
9EKJ-km07	<i>.../mu eelmises töökohas mina olin üks, kes oli kodulehekülje arendamise eest vastutav. Ja ma pidasin hästi oluliseks, et kodulehel oleks kõigi töötajate nimed ja kontaktandmed, aga ettevõtte juhid ei pidanud seda oluliseks. Et see oli küll konkreetne asi, kus ma tundsin, et minu arusaamad on selges vastuolus nende mõttemaailmaga.</i>
7ES-kj09	<i>Küsin targematelt kolleegidelt.</i>
14EKJ-kj08	<i>Sellel aastal näiteks personalisõnumit tehes on olnud pigem välismedia koht, kus sa tunned, et sa saadad siseseid sõnumeid vahel. Sa annadki endale aru, et tegelikult kõik, mida sa välja poole kommunikeerid...see sisuline avalikkuse huvi on üsna pealiskaudne, aga see tegelik huvi on hoopis nagu töötajatel.</i>
12ETJ-km06	<i>.../et ei poeks mingite lollide kommunikatsioonibarjääride taha/.../</i>
12ETJ-km06	<i>.../siukest asja pead siis vahel nagu ...kaks kassipoega tõstma nagu laua peale kokku ja nüüd siis vaadake teineteisele silma ja rääkige omavahel. Ja nii teingi. Et mul on vaja nagu tulemust saada. Ja no siukseid totraid kommunikatsiooniprobleeme, et inimesed lihtsalt ei räägi omavahel.</i>
14EKJ-kj08	<i>.../ iga juht peab ka sisuliselt oskama kommenteerida seda infot, mis ülevalt tuleb, .../ noh, see algab nagu grupi juhtkonnast. Tegevjuht (suhtleb) grupijuhtkonnaga. Siis kohe tegevjuht kogu oma alluvate ringiga, .../. Siis nemad sealt edasi ütleme võib-olla jah väiksema kontori juht võib-olla kuuleb seda alles järgmisel päeval/.../</i>
14EKJ-kj08	<i>.../ et mistahes teema puhul ma otsustan, et okei, nii räägiti juhtkonna koosolekul, siis järgneb sellele see, et kõige parem viis on infokoosolek, kus on vaja asju põhjendada.</i>
8AKJ-km08	<i>.../ ürituste korraldamine käib küllakorda .../ me oleme pannud mingisugused põhipunktid kirja, et kust kohta tellida ja mida selleks on vaja teha ja kuidas ning kelle kaudu kõib maksimine, et iga aasta ei hakataks jalgratast leiutama, et see oleks abiks. Et kui oli näha, et paar aastat oli seal peataolekut ja möödarääkimist.</i>
6ES-km05	<i>.../iga esmaspäev on koosolek, kus pannakse siis lõplikult paika, et mis selle nädalal lehes, mis need teemad on. Ja infot selle kohta, Tallinnas siia ei tulnud, absoluutselt. Küll aga mina pean andma kolmapäeva õhtuks ülemustele teada, mis teemadel ma hea meelega kirjutaksin järgmises lehes ja sellega asi piirdubki, tagasisidet nagu ei ole, null. Arusaamatu täiesti. Nüüd me oleme siis vahepeal viinud nii kaugemale siis asja, et meil oli Skype'i ühendus, et selle esmaspäevase</i>

	<i>koosolekuga. Aga see oli ka jama,.../ mul pärast saadetakse esmaspäevasesest koosolekust protokoll, kus on kirjas siis need olulised asjad. Ja nüüd on lausa samm edasi, et neljapäevase koosoleku kohta saadetakse ka, et mis need teemad, mis jäegmise nädala lehte on nagu pakutud välja.</i>
1AKJ-kj09	<i>/.../ annan mõned loengud sissejuhatavad alluvatele, kus me näiteks räägime teavitustöö korrast, pisut meedia toimimisest, et üleüldse aru saaks, kes, kus, miks, mida.</i>
4AKJ-kj09	<i>Koolitamine algab siis sellise baaskoolitusega, kus räägitakse meediast ja intervjuude tüüpidest, mängitakse läbi erinevaid intervjuu tüüpe, et kaamera ees ja pärast analüüsitakse nad läbi ja sinna peale tulevad ajapikka ka teistsugused koolitused, mis oma iseloomult muutuvad üha spetsiifilisemaks, et tehakse üks-ühele personaalset kaamerakoolitust, mängitakse läbi erinevat tüüpi reportereid, et see on see ettevalmistuse pool. Ja teine on see, et kui reaalselt antakse juba intervjuusid, siis analüüsitakse neid veel läbi ja antakse tagasisidet.</i>
8AKJ-km08	<i>/.../kes on meie organisatsiooni esindajad või arvamuslimidrid ühes või teises valdkonnas, et vot nendega võtame läbi, mis on meediasuhtluse põhialused ja millised on meie pressiteate koostamise põhimõtted ja tagasiside, et milliste valdkondade kohta on meedia kõige rohkem huvi tundnud ja kuidas ühel või teisel teemal on nagu läinud või. Nendele, kes selle valdkonna peal on olnud, et neile tuleb anda lihtsalt tagasisidet.</i>
8AKJ-km08	<i>/.../ meie organisatsiooni pressiteated ja artiklid ja neid tuleb ka toimetada ja pressiesitluste eel teeme me alati ka proovi, et viimistleda seda sama esitlust.</i>
5EKJ-kj09	<i>/.../viia läbi ka selliseid koolitusi kahjuinimestele, siis, ja müügitöötajatele, kus nagu näidata neid kriise ja konfliktide tekkepõhjuseid, ja viise, kuidas neid siis ikkagi lahendada.</i>
5EKJ-kj09	<i>/.../läbi selle mina nagu müün organisatsiooni niiöelda tegevust meie uutele töötajatele, kui ma räägin nagu vanadele töötajatele kriiside ja konfliktide ennetamise võimalustest, siis ma räägin ka sellest sotsiaalsest vastutusest, mis on nagu kindlustussektoril kui sellisel.../ Aga meil on hästi süsteemne uue töötaja koolitus, kus need aspektid siis läbi vaadatakse.</i>
1AKJ-kj09	<i>/.../ ma ei anna /.../ alluvat, kes/.../ on eksinud/.../ ajakirjanduse hambusse lihtsalt sellepärast, et keegi saaks esikaane loo.</i>
8AKJ-km08	<i>/.../mitte andma teda (organisatsiooni liige, kes peab kommentaari andma) ajakirjaniku meelevalda/.../</i>
1AKJ-kj09	<i>/.../suhtekorraldus ja turundus/.../ on iga inimese asi, et ei ole üks inimene, kes selle eest hoolt kannab, vaid iga inimene peab kandma selle kooli sõnumit.</i>
4AKJ-kj09	<i>/.../me näiteks korraldasime spordivõistlusi meil maja sees, mingeid nii öelda matka tüüpi asju. Et inimestel tekiks võimalus, mitte ainult pingeliselt tööolukorras suhelda/.../</i>
4AKJ-kj09	<i>Tulenevalt avaliku teabe seadusest on ajakirjanikel õigus välja küsida mis on siis.. saada andmeid, mis on siis riigi asutuse poolt kogutud, sama moodi nende rahaliste vahendite kasutamise kohta. Avaliku teabe seadus on üsna paljudes küsimustes üldsõnaline seadus, et jättis tõlgendamisruumi mõnegi arvates nii mitmeteski kohtades. /.../ selle taga on üks kolm neli erinevat seadust, määrust ja tuleb välja, et ei olegi päris ühest seisukohta. Et siin sa pead tegelikult lahti mõtestama, mis on siis see avalik ootus, et ühtpidi sa ei lähe kuidagi vastuollu seadustega ja teistpidi, et sinu oma organisatsiooni õigused on kaitstud, kolmandat pidi, et siis avaliku põhjendatud huvi oleks tagatud. /.../ riigi peaprokuröriga, andmekaitseinspeksiooniga, oma kolleegidega, küsides nende praktikat, oma kolleegidega siit majast /.../ Öeldi mõõdukas mahus selles suhtes, et ää seda mida ta küsis, sellele ta sai vastuse.</i>
15AS-kj09	<i>/.../ ma suhtlesin prokuratuuri pressiesindajaga, et kui ma teadsin juba, et millal järgmine istung määrati, siis ma ei läinud rutanud talle vastama seda kohe, sest et ma teadsin, et kohe tuleb prokuratuuri pressiteade, kus nad panevad kirja selle süüdistuse ja teate selle kohta, millal see siis kohtusse tuleb, ma teadsin, et kõik saavad selle info korruga ja kvaliteetselt, et ei ole mõtet onju, et BNS paneb selle uudise üles ja kõik hakkavad seda küsima, siis on pressiteate kirjutamine häiritud, info hakkab kildudena minema onju, et võib olla selle info kvaliteet muutub kontrollimatuks. Et ta sai selle info tund aega hiljem, /.../</i>
12ETJ-km06	<i>/.../ me võtsime kätte ja arutasime siis lehe peatoimetajaga normaalselt niimoodi /.../ Vastuartiklit ei kirjutatud/.../</i>
10EKJ-kj08	<i>Loomulikult me rääkisime nendega, aga noh, jah. Tegime põhimõtteliselt vastulause, mis üsna hea kajastuse sai/.../</i>
10EKJ-kj08	<i>/.../ et tekiks selline usalduslikum suhe, et võib-olla siis oleks ka see ajakirjanik saanud aru, et okei, võib-olla teil tõesti on õigus, võib-olla see fookus ei olegi selline, et noh, vaatame. Aga kuna ta jäi sellisele hästi professionaalsele tasemele, siis juhtus nagu mõnikord juhtus (kirjutati negatiivses toonis).</i>
14EKJ-	<i>Ja kellega ma pidasin nõu, on tegevjuht ja kommunikatsioon. Just selles mõttes, et mis sõnumeid ja millest ma rääkida saan, milliseid nagu kuvandeid või ütleme selliseid...millist vastuvõttu või</i>

kj08	<i>mõju võib see nagu avaldada ja kellele. Et no täpselt noh, et kuidas meedia seal võib tahta midagi serverida.</i>
8AKJ-km08	<i>Ja siis keskmine palk, mis on selline aritmeetiline näitaja /.../küsi maksu- ja tolliametilt ka /.../ Aga maksu- ja tolliamet haldab natuke teistmoodi seda andmebaasi, et nemad saavad võtta ükskõik mis hetkel sealt andmeid. Et sellega ma olin hädas!.../ ja see katkestab ka nende tööd, et andmeid sealt baasist kätte saada ja siis anna kommentaare, et miks need andmed erinevad on ja mis seal taga on ja. Ja siis me leppisime maksu- ja tolliametiga kokku, sest üks haldusala on nii ehk nii, et nemad fikseerivad sama seisuga, mis meie, /.../</i>
8AKJ-km08	<i>Et ei piisa sellest, et kui sa paned mingid andmed andmebaasi välja, et sellest ei piisa, et sa pead seletama, et mis nende taga on ja mida nad näitavad. Et see käib selle juurde, et kui hästi sa oskad arvestada meedia kui partneri oskust vajadust ja võimalust.</i>
6ES-km05	<i>/.../ ajakirjanikud spetsialiseeruvad teatud teemadele, et lehtedes on teatud inimesed, kes kirjutavad minu valdkonna teemadest ja nendega sa lävid nagu tihedamalt. Et siis tekivadki juba sellised isiklikumad suhted!.../</i>
14EKJ-kj08	<i>/.../ on mingisugune seltskond (ajakirjanikke), kelle puhul sa tead ja ka tema teab, et kus on see usaldus tekkinud ja mida vastaspoolelt oodata!.../</i>
10EKJ-kj08	<i>/.../ tihtipeale ongi kindlad väljaanded või ajakirjanikud, kes kipuvad olema teravad!.../</i>
10EKJ-kj08	<i>Ja mõnega on nagu läinud väga sõbralikuks ja soojaks, et siis kui sa nagu saavutad selles mõttes hea kontakti, sa pakud näiteks mingisugust arvamuskirjet, milles ka nemad näevad kasu ja mis neile kuidagi meeldib, et see tõesti loob sellise usaldusliku baasi, mis tähendab seda, et ka teinekord kui on temal midagi küsida, siis ta esitab selle hoopis teises võtmes ja ei ole võib-olla nii ründav. Ja vastupidi, sina omalt poolt oled siis aktiivsem, kiirema reageerimisega!.../</i>
10EKJ-kj08	<i>Mida rohkem sa ka ennast tõestada, tõesti näitad, et ma ei ürita kedagi ära osta, ma ei ürita nii-öelda oma ärihuve siin teenida, et siis ma ütlengi, et see suhe nagu süveneb ja muutub paremaks.</i>
10EKJ-kj08	<i>/.../ sa pead nagu nii-öelda ennast tõestama ja selle hea suhte välja teenima.</i>
5EKJ-kj09	<i>/.../ koostöövalmid ja kui ma olen mingit teemat nagu pakkunud, siis nad on täitsa hea meelega selle üles võtnud.</i>
7ES-kj09	<i>Suhe on selles mõttes hea, et mul peavad olema head suhted, muidu ma seda tööd tõesti nagu teha ei saaks. On kindlasti välja kujunenud mingid teatud ajakirjanikud juba, kellega mingid head kontaktid, kellega võib juba nagu, et igapäevaselt ma suhtlengi, kui mingid teatud teemad on õhus.</i>
11EJ-kj08	<i>Et kui sa suhtledki nendega nende huvist lähtudes, ehk siis mitte ei suru ennast peale, vaid jagad mõistlikku informatsiooni mõistlikus vormis mõistlikul ajal, et siis nagu ei tohiks neid konflikte tekkida.</i>
11EJ-kj08	<i>Mina näiteks ei viljele seda, et ei helista oma kursakaaslasi läbi, et kuule, jou, et mul on siuke idee nüüd, et teeks nüüd ühe loo sellel teemal. Et noh, see on kindlasti see, mis tekitab paksu verd.</i>
8AKJ-km08	<i>/.../ mingi intervalliga korduvad mõnes pressiteated, et meil on põhi kokkulepitud ja seal on siis iseasi see, et mida sellest põhjast ette tuua!.../</i>
8AKJ-km08	<i>/.../ kui statistikat avaldatakse, et siis alati peab olema võrreldes millega!.../</i>
8AKJ-km08	<i>See (pressiteade) peab olema kompaktne ning jälgitav, et pressiteade on lühike ja kompaktne.</i>
6ES-km05	<i>/.../ et lõpuks ma vahetasin pressiteatel ainult aastaarvu ära!.../</i>
10EKJ-kj08	<i>/.../ pressiteade on üks asi, et see on ikkagi selline asjalik, võib-olla kuivem tekst!.../</i>
4AKJ-kj09	<i>/.../näiteks.. mina tunnen, et see on oluline teema ja me kaotame sellega palju rohkem kui me ei räägi ja me võiksime olulisel teemal aidata ühiskondlikke debatte kaasa, kui me räägiksime ja jagaksime oma arvamust ja kogemust,</i>
6ES-km05	<i>/.../ kui ajakirjanikud helistavad oma tuttavatele suhtekorraldajatele ja küsivad, mis siis uudist on. Mitte kunagi ei tohi ajakirjanikule öelda, meil ei ole mingit uudist! Suhtekorraldaja PEAB mingi asja välja võluma, mingi uudis ikka on!.../</i>
3EKJ-km07	<i>Et meie tihtipeale peame kasutama kõiki 42 osalejariiki, et oma sõnumit viia nendesse riikidesse seal kohapeal. Sest üks asi on see, kui me saadame välja pressiteate ja siis mingisugused ajakirjanikud nopivad selle üles, aga teine asi on see, kui sa suhtled oma sidusrühmadega ja siis nemad omakorda oma riigis – Albaanias, Serbias, Eestis, Rootsis – nad omakorda hakkavad</i>

	<i>sellest rääkima inimestele. See on ju telekanal. Nad teevad sellest saateid,/.../ siis kui nad millegi pärast mõtlevad, et see teatud hääletus on halb, siis televaatajad ka kujundavad oma arvamuse selle põhjal.</i>
13AKJ-km09	<i>/.../kõik olid sellest informeeritud, et kui ajakirjanik pöördub teie poole, et siis saab viisakalt öelda, et ma võtan natuke mõtlemisaega ja me oma vahel leppisime kokku, et pärast vastab keegi avalike suhete osakonnast, et siis anda märku, et suhtlus käib läbi selle osakonna ja siis harjusidki ajakirjanikud otse avalike suhete osakonna poole pöörduma.</i>
8AKJ-km08	<i>/.../ kui kaamera kohale tuleb ja siis numbrid endale võtta toeks, sest statistika väga aitab.</i>
10EKJ-kj08	<i>Et kui sa ütled, et okei, me ei anna võib-olla seda kommentaari, aga midagi nagu peame ütleva, et kui me oleme nagu vait, see tekitab nagu hoopis teise, põhjendamatu kontrasõnumi,/.../</i>
4AKJ-kj09	<i>/.../ ma lihtsalt ei pidanud õigeks seda, et organisatsiooni juht võtab eksperdina sõna kõikides küsimustes, et ta paratamatult ei ole detailselt kõikide asjadega kursis ja see võib olla ei loo ka asutusest päris õiget kuvandit.</i>
15AS-kj09	<i>Ta (ajakirjanik) tahab et ma ütleksin talle telefonis ühe lause, aga mulle see ei piisa, ma tahaksin, et info oleks korrektselt sõnastatud ja kui seal on vaja mingeid põhjendusi et miks. /.../ aga see ei ole kohtu huvi, ma arvan. Et kui on vaja põhjendada, et siis oleks kohe põhjendatud, /.../</i>
13AKJ-km09	<i>/.../siis peab selgitama, et kui küsitakse, siis me peame rääkima, peab välja mõtlema, milline on kõige vähem kahju tegevam moodus rääkida, /.../</i>
8AKJ-km08	<i>/.../ me ei avalda midagi, millest me pole vähemalt kolm kuud ette teatanud. Ja meil on juba oktoobris valmis järgmise aasta avaldamise kalender nii, et see on nagu selline rahvusvaheline tava, seal on teatud IMF-i nõuded/.../</i>
14EKJ-kj08	<i>/.../ me mõtleme väga paljudel teemadel, milles me teame, et me teame, et meilt kogu aeg midagi küsitakse, et me mõtleme need nõ mitte vastused, aga need põhiprintsiibid enda jaoks selgeks, et täpselt, et mis on need sõnumid, mis on meie jaoks otsustatud ja mida me tahame öelda/.../.../ meediaosakond saadab sulle lihtsalt selle tüüpvastuse ja siis sa juba sellest küsimuse fookusest/.../ lõpliku vastuse paneb kokku.</i>
4AKJ-kj09	<i>/.../ kogu see informatsioon, mida me välja saadame, mis kannab õiguskaitseasutuse nime, oleks topelt kontrollitud ja väga hoolikalt üle vaadatud</i>
10EKJ-kj08	<i>/.../ oleme ka andnud hästi nappe, kui ma enne ka rääkisin, et vastus peab minu arust olema hästi sisuline, et sellised õõnsad sõnumid, neid on õudselts kerge tegelikult ritta panna, aga kui see midagi ei tähenda, siis noh, milleks.</i>
11EJ-kj08	<i>Ajakirjanikel on infot vaja, selleks et neil on vaja teemasid, neil on vaja igapäevaselt uusi lugusid teha, need teemad korralikult ära katta, põhjalikult fakte, tsitaate, kõike on sinna vaja. /.../ see on objektiivses valguses ja nendele kasutatav.</i>
6ES-km05	<i>Ja selles suhtes sa tead ka neid ajakirjanikke, kes otsivad sealt kuskilt mingit, et saaks sealt midagi suureks puhuda. Ja kui sa tead, et nad kipuvad valesti tõlgendama või või su sõnu valesti üles kirjutama, siis tasub teatud inimestega mingitel teemadel pikemat juttu teha või faktirohkematel juttudel pigem kirjalikult vastama neile, kui suuliselt rääkida, siis on see väärti mõistmise võimalus väiksem.</i>
15AS-kj09	<i>/.../ mul oli kiire ja ma andsin ühele ajakirjanikule /.../ terve dokumendi /.../ ma arvasin, et ta saab sellest ise ka aru. Ja siis tuli välja, et /.../ ta sai no nii valesti aru kui üldse veel saada võis. Ta tegegi selle uudise valesti, et eks hiljem sai neid vigu parandada, aga see näitas ka, et nagu vahendaja kätt on vaja. Et sa annad talle selle ajakirjandusliku teksti kätte, mitte ei anna seda algteksti.</i>
5EKJ-kj09	<i>Ma aeg-ajalt natuke tunnen ennast rohkem sellise käehoidjana või sellisena ja tõesti ka nagu aitajana, et kui nad tulevad ja ma näen, et seal on mingisugune asi võib juba jamaks minna, et siis ma pigem nagu räägin hästi palju tausta lahti, et ta ei hakkaks päris nagu, ei läheks rappa.</i>
14EKJ-kj08	<i>/.../ meil on ikkagi täiesti siukseid ala kohtumisteformaadid, kus tippjuhtidel ütleva selliste tippajakirjanikega on kohtumised, kes on siis tõesti meie jaoks respektieritud, suudavad majandusest aru saada /.../ ongi kohtumised selleks, et teatud taustu, tagapõhju avada, et nendest tavaliselt ongi, et ei teki isegi mingisuguseid artikleid /.../</i>
13AKJ-km09	<i>Ja elu on näidanud, et ajakirjanike näiteks oma üritustele kutsumine on olnud tulemusrikkam kui lihtsalt neile meili saatmine. Et kõigepealt saadad meili ja siis helistad sõbralikult üle, kas saad tulla või mitte.</i>
1AKJ-kj09	<i>Küll aga me tegeleme aktiivse ütleme müügiga, kui meil on mingi sündmus. See juba ka vahendab neid päringuid. Kui me saadame välja pressiteate ja tahame, et sellest uudis tuleb, siis me ei oota, et ajakirjanikud hakkaks pärima, vaid helistame nad ise kõik läbi ja küsime, et kas nad said kätte, kas nad tahavad lisainfot.</i>
8AKJ-	<i>/.../olen teinud sellist asja, et sellist väiksemat uuringut, et kui on näiteks see sama meetodika muudatus, mis puudutab ühte või teist tarbijat rohkem, et ä siis sa võtad kätte ja helistad</i>

km08	<i>meediakanalid läbi näiteks, et kas nemad tahaksid eraldi sellist teabetundi selle kohta ja uudise künnise osas, et kas see huvitab teda ja kas ta tahab selle kohta teada rohkem.</i>
13AKJ-km09	<i>/.../ ma helistasin ka ajakirjanikke läbi nii, et kõik olid asjaga hästi kursis.</i>
1AKJ-kj09	<i>Siis maakonnalehtedega oleme me teinud head koostööd, kes kirjutavad ise või kirjutame meie neile lugusid nendest, kes meie meie organisatsiooni kuuluvad ja organisatsiooni tutvustada. Et päevalehed kirjutavad pigem ise. Maakonnalehtedele jah me võime ka ise kirjutada lugusid. Aga see formaat on ka teine. Päevaleht tahab mingisugust pressiteate moodi asja.</i>
1AKJ-kj09	<i>Mina ja minu kaastöötaja tegelikult kirjutame lugusid./.../ jooksvalt nii Organisatsiooni sise- kui ka välismeediale /.../ loeme ka Kaitse Kodu ja Sõduri sisemeediaks./.../</i>
10EKJ-kj08	<i>/.../ projekti korras rääkisime ajakirjanikega, et tegelikult see on praegu teema, millest võiks rääkida, et ikka on targem koguda rasva siis, kui on head ajad, et pärast oleks raskemal ajal, kust nagu võtta./.../</i>
13AKJ-km09	<i>Päeva jooksul, vastata tuleb päeva jooksul, et see on nii öelda kirjutamata reegel. Et kui just ajakirjanik palub kahe tunni jooksul vastust /.../</i>
15AS-kj09	<i>/.../ kui otsus on suhteliselt ootuspärane /.../ siis ma saan valdavalt selle teksti nagu ette valmistada juba enne. nii kui otsus on ära loetud, saan ma sisuliselt kümne minuti jooksul selle ära saata. Aga kui seal tekib mingeid probleeme mingeid asju, mida peab ülemustega kindlasti arutama ja siis ...siis ä võib minna ka tund aega.</i>
10EKJ-kj08	<i>/.../ me oleme täiesti tähele pannud ja teinud nii-öelda katse, et kui sa saadad pressiteate või ka mingisuguse lihtsalt väikese kommentaari suhtekorraldaja aadressilt, siis on ajakirjanikke, kes ei tee sellega mitte midagi. Ja kui see läheb näiteks analüütikult, välja siis ta saadab veel vastuse ka, et suur-suur aitäh, et väga huvitav informatsioon. /.../ ja veel sobivam, kui see oleks meesterahvas.</i>
14EKJ-kj08	<i>/.../ kogu meie turundus tänaseks on segmendipõhine ehk sihtrühmapõhine, just nimelt sellepärast, et sa saad aru, et esiteks sul on nagu erinevad pakkumised, sul on erinev keel, erinev teadmiste ja kogemuste pagas, kuidas asju peab serveerima või seletama.</i>
13AKJ-km09	<i>/.../kuidas oma infot väljaspool meediat levitada, siis me oleme sellega tegelenud, et inimesed saaksid otse infot, mitte ei peaks jääma lootma, et ajakirjanduses seda avalikustatakse. Et sellest aastast oleme me hakanud aktiivselt tegema reklaami näiteks oma infolistile, et selles mõttes aktiivselt, et kõik, kes meile helistasid, need me panime infolisti ja me panime ka kodulehele üles selle võimaluse, et kõik saavad meie infolistiga liituda./.../</i>
6ES-km05	<i>/.../ noh mis kanaleid me kasutame, et sihtrühmani jõuda, et neil on loomulikult eks internet, ajakirjandus, õ siis on omad trükised, mida saab infobüroode, igas piirkonnas on oma büroo, nende kaudu, ... noh mis veel saab olla...siis tuli tegelikult kliendiuuringutest ka välja, et peaks tegema järsku kliendilehe ja sealt tuli välja, et paljud ütlesid, et võiks olla kliendileht, mis saadakse koju enne, et sa nagu maha ei maga seda õiget aega kuna on taotluste esitamine, /.../</i>
5EKJ-kj09	<i>/.../ tõesti mingi kliendiga mingi probleem. Või siis näiteks partneriga, et kas on tekkinud mingisugune arusaamatus, et mida siis nagu teha, kas piisab talle ainult meilist või peab talle helistama või peab talle lausa mingisuguse žesti tegema.</i>
10EKJ-kj08	<i>Et sa vabandad ette-taha, aga siis me alati mõtleme, et mis on see ratsionaalne lahendus, me oleme ka väikest kommi selles mõttes pakkunud, et kas mingisugust kinkekaarti./.../</i>
12ETJ-km06	<i>/.../ ega päris iga teemaga ei saa lahtiste kaartidega mängida.</i>
1AKJ-kj09	<i>Kui me ka erinevate väeosadega näiteks asju ajame või kasvõi siis kui ma tahan mõne firmaga koostööd teha, siis me räägime juristiga, /.../</i>
14EKJ-kj08	<i>/.../ alati on hea, kui sa nagu mõtledki niiviisi selle läbi, et noh, kus ma olen, mis tegevused on vajalikud, mis on lõpptulemused, et sa ikkagi süstematiseerid enda jaoks selle tegevuse projektiks.</i>
14EKJ-kj08	<i>Noh meil on reegel see, et me anname maja sees enne teada.</i>
4AKJ-kj09	<i>/.../ kui sa tahad minna koolitust saama kuhugi välisriiki, üldjuhul asutusel ei ole võimalust seda täies mahus finantseerida. See tähendab seda, et sa pead taotlema mõnest fondist raha selle jaoks.</i>
4AKJ-kj09	<i>/.../ on siin väga oluline ühtsete seisukohtade kujundamine, et kogu see kommunikatsiooni ei tunduks konarlik ja ebahütlane oma erinevates piirkondades./.../</i>
8AKJ-km08	<i>Meie organisatsioon mingeid poliitilisi seisukohti ei võta. Selles mõttes, et meid ei saaks kunagi süüdistada mingisse poliitikasse sekkumises.</i>
8AKJ-	<i>Et oma maja inimesteni jõuaks info enne, kui see info läheb majast välja.</i>

km08	
8AKJ-km08	<i>Et mis on su eesmärk, mida sa peab saavutama, mis ajaks sa selle tegema pead, kellele ma pean aru andma, kui sagedasti me seda teeme onju ja kes vastutab selle selle eest ja siis ma vaatan, kui need tingimused on täidetud, kas ma võtan selle asja juhtida või ma ütlen ei.</i>
8AKJ-km08	<i>/.../sa ei tohi küsida seda, millega sul pole pärast midagi peale hakata/.../</i>
6ES-km05	<i>/.../riigi asutustel on võimalus sealt riigikantselei kaudu, me olime väga usinad taotlejad ja me saime sealt meeletud meeletud summad ja ja inimeste koolitamise jaoks/.../</i>
10EKJ-kj08	<i>/.../kui sa elus esimese suurema projekti ära teed, siis saad nagu nii-öelda enda manuaali enda jaoks koostada/.../</i>
10EKJ-kj08	<i>Et seal ma näiteks olen projektijuht, mis sisuliselt tähendabki seda, et sa ei tee kõike küll ise ära, aga sa pead olema, sinu teha on projektiplaan, ehk siis sa määratled need konkreetsed tegevused, konkreetsed sammud, määrad ajakava, tegeled eelarvega ja hoiad kogu aeg näppu pulsil, et nii-öelda erinevatest osakondadest tuleks sisend õigeaegselt. Ja noh, analüüs muidugi on ka sinu selles mõttes juhtida, et pärast sa küsid tagasisidet teistelt, täiendusi-parandusi, aga see lõplik nii-öelda dokumendi kokku kirjutamine on siis selle projektijuhi teha.</i>
5EKJ-kj09	<i>Projektide koostamise, projektijuhtimise aluste tundmine, jah, väga vaja. See on just see asi, mis nagu ajajuhtimise paika paneb, ja ükski asi nagu, kui ei ole kõikidele loetletud välja, et mis tegevusi on vaja teha, kes neid teeb ja mis tähtjaks, siis põhimõtteliselt nagu võib juhtuda, või on üsna tõenäoline see, et homseks on asju vaja ja mitte midagi ei ole nagu väga tehtud.</i>
11EJ-kj08	<i>/.../kui on vaja mingisuguse projekti lõppedes ja siis lähed ja ilusti tõmbad otsad kokku, lähed räägid kliendile, mida me tegime, kelle jaoks me tegime, kuidas meil läks ja nii edasi.</i>
14EKJ-kj08	<i>/.../ süsteemsus...eee...algusest peale. Selge eesmärgistamine: mis see on, millega tegeleme, kuidas, millist eeltööd me teeme, analüüsisfaas.</i>
13AKJ-km09	<i>/.../minu kommunikatsioonialane haridus ja ka sisetunne käsivad mingit teemat enam kommunikeerida, aga ülemused on seisukohal, et pigem tuleks hoida väga madalat profiili ja jagada selle konkreetse teema osas võimalikult vähe infot. Samas on näha, et avalikkuse huvi on teema vastu suur ja siis on olnud küll tunne, et minu ja asutuse seisukoht lähevad vastuollu.</i>
15AS-kj09	<i>Võib olla sealt hakkaks see avatum suhtumine ka ülemuste poolt tulema. Et kui ikkagi organisatsioon on kuskil üleval pool otsustanud, et kuhu me tahame jõuda ja milliste vahenditega, siis oleks see teada ja võib olla panustataks ka sellesse.</i>
1AKJ-kj09	<i>/.../ lähtun sellisest Organisatsiooni autoritaarsusest, et kui ma ütlen töö tellijana, et see ei ole nii, siis ma ei taha selle üle vaielda.</i>
12ETJ-km06	<i>/.../näiteks oli sul mingi filiaal Narvas, onju, kes toimis ikka jumal teab, kuidas, onju. Pärast nagu vaatasid ja imestasid, et mingi kohalik filiaaljuhataja ajab mingit täitsa oma asja. Et seal organisatsioonistrateegia koha pealt mingit pistmist ei old.</i> <i>Lasime lahti inimese. Et kui keegi liiga kaua jaurab, siis ei ole mõtet sellel teemal nagu kauem ...siis on nagu see giljotineerimismeetod.</i>
2AKJ-km05	<i>/.../ kui mingi aeg tagasi tuli selleks (enesekehtestamiseks) jalgu trampida, siis nüüd on selleks argumendid.</i>
14EKJ-kj08	<i>/.../ sa ei lähe ettevalmistamata peale.</i>
13AKJ-km09	<i>/.../vahel kippus koosolek (kui ta osakonnajuhataja oli) ikka laadaks kätte minema, et siis tuli neid korrale kutsuda, siis läks enesekehtestamisoskust vaja.</i>
13AKJ-km09	<i>Enesekehtestamisoskuse alla käib ka see, kui sa tunned, et sa pead mõnele asjale ei ütlema. Et kuigi sa tunned, et see on põnev ja tore ja sinu ametikohustuste alla küll ei kuulu, aga siis juhtub lihtsalt see, et sa koormad enda tööga lihtsalt liiga üle.</i>
13AKJ-km09	<i>/.../ma oleksin võinud rohkem ikkagi peale käia, et on tarvis teha mingisugust suuremat teavitustööd.</i>
13AKJ-km09	<i>/.../sa pead ikkagi endale kindlaks jääma, kui su kommunikatsioonijuhi kõht ütleb, et ikkagi on tarvis teha rohkem teavitust. Et kui sa ei saa, et noh saad teise kolleegi käest ainult tõrjuvat hoiakut ja sul on endiselt tunne, et seda on vaja teha, et siis tuleb juurde uurida mingisuguseid tahke, et saada ta ikkagi ümber mõtlema.</i>
13AKJ-km09	<i>Et kui meil on olnud küsimusi mõne teema kajastamisega, siis peab vaatama, kas see on ikka eetilise ja kuivõrd ajakirjanikud on selle juures eetikanõudeid järginud.</i>
15AS-kj09	<i>/.../läbi kaasuste, kui selle ülemusega suhtlen, siis läbi selle vestluse saan edasi anda seda sõnumit, et minu töö ei ole istuda ja oodata, et keegi helistab, et mittekommunikatsiooni inimene ei tule selle peale, et ta ise võiks neid sõnumeid edastada. See on küll see, et täiesti konkreetne</i>

	<i>asi, mida sa saad läbi selle otse suhtluse nagu teadvustada, et oma töö eesmärki ikkagi. Et siis selles töö situatsioonis üritada, et ääri-veeri, et no mis teil veel põnevat tuleb.</i>
10EKJ-kj08	<i>/.../kaasata nende vähemasti mingisugust osakonnajuhatajat sinna, siis ütleme käsu või palvega edastada seesama info oma inimestele, kusjuures andsime kaasa ka memod, /.../</i>
10EKJ-kj08	<i>Et ma pärast just ise mõtlesin tegelikult, et oleks nutikam olnud, kui oleks mingisugused tulemused enne kooskõlastanud juhtgrupiga. See annab ka sinu tulemusele legitiimsuse, et kui on mingisugust vaidlemist või vastuväiteid, öeldakse see ära kohe, ja samas kui ei öelda, et ongi, et kui kuskil suuremas ringis pärast keegi seab midagi kahtluse alla, et loomulikult sa võtad seda tagasiside vastu, aga siis ongi võimalus öelda, et väga huvitav, seda võib-olla teinekord seda nüansi tasub kaaluda, aga samas see on nagu väga laiapõhjalise grupi nagu heakskiidu saanud ja järelikult ka üsna pädev.</i>
9EKJ-km07	<i>/.../see oleneb, milliste inimestega sa koos töötad, et millised isikuomadused neil on. Ja milline haridus neil on ja milline kogemus neil on. Üks asi lihtsalt rääkida oma mõtetest ja ideedest ja panna teised sellesse uskuma, kui on mingid konkreetsed kampaaniad ja ettevõtmised, et kui sa oskad piisavalt hästi neid põhjendada, et kuidas neid võiks teha ja kui nendel siis on mingisugune positiivne tulemus, kuigi turunduse ja kommunikatsiooni tulemusi on äärmiselt keeruline mõõta, aga et siis ülemused näevad, et see, mida sa tegid, sellel on hea tulemus, et selle läbi saab ennast kehtestada.</i>
10EKJ-kj08	<i>Kuidagi tööandja, kas me oleme täitsa vaielnud või ongi, et ei, me ei anna seda kommentaari, kõik. Et kui sa ütled, et okei, me ei anna võib-olla seda kommentaari, aga midagi nagu peame ütleva, et kui me oleme nagu vait, see tekitab nagu hoopis teise, põhjendamatu kontrasõnumi, et selle üle me oleme ikkagi päris pikalt vaieldud.</i>
5EKJ-kj09	<i>Ütleme nii, et see oli äärmiselt vajalik, et siis on nagu kerge põhjendada näiteks, või noh, leida sellist asja, et meil on nagu just et kas ettevõtte muutub, mingisugune turg avaneb või see keskkond muutub nii tugevalt ümber, et sul on vaja... Ma nüüd arvangi, et kas need olid nüüd strateegiad, need olid pigem strateegilised ja nagu taktikalised plaanid pigem nagu.</i>
8AKJ-km08	<i>Pigem näen enesekehtestamist sellena, et mitte et räägid musta valgeks, vaid suudad oma seisukohti põhjendada, loogiliselt, teistele arusaadavalt. On ka selliseid olukordi, kus tõesti tahad vaidlema hakata. Mitte, et sellist asja oleks vaja teha, aga loomulikult kui keegi ütleb, et sellel pole mõtet, kuidas sa suudad oma seisukohti põhjendada, kuidas selgeks teha, et seda on siiski vaja lähtuvalt oma kogemusest, et kuidas neile selgitada, et nad mõistavad/.../</i>
13AKJ-km09	<i>/.../et usalda oma kõhutunnet ja otsi fakte juurde, et ainult kõhutundest ei piisa.</i>
10EKJ-kj08	<i>/.../kui me ka mõnda kriitilisemat või negatiivsemat teemat oleme pidanud kommenteerima, siis hästi olulisel määral ongi sellest usaldusteooriast näiteks lähtunud.</i>
10EKJ-kj08	<i>Majandustsüklitest /.../tõusule järgneb langus ja nii edasi. Et sedasama retoorikat me oleme kasutanud ka hästi palju oma erinevate sidusgruppidega suhtlemisel.</i>
5EKJ-kj09	<i>/.../meil on üks väärtustest avatus, võiks olla nagu klaasist ukсед, et klaasi rohkem või niimoodi. Et füüsiliselt saaksid inimesed aru, et mis on see väärtus.</i>
2AKJ-km05	<i>/.../ta (kommunikatsioonistrateegia) on hea põhjus, mis ka inimesi abistab enesekehtestamisel, et kui on vaja midagi teha, midagi organiseerida, mingisugust sõnumit välja saata või välja töötada ja strateegias on kirjas, et meie üks põhiväärtus on avatus, siis saab sellele alati viidata.</i>
14EKJ-kj08	<i>/.../ kui sul on seisukohad ja sa oskad neid arusaadavalt esitada, ka konstruktiivselt – selles mõttes, et ka teiste aega säästes.</i>
8AKJ-km08	<i>/.../kui sul sellist koostööd ei ole või kui sa ei oska põhjendada oma seisukohti või või nende jaoks seda tööd atraktiivseks teha või vajadust noh siis see võibki jääda teostamata.</i>
13AKJ-km09	<i>Ma olen pigem lähtunud sellest, et mul on õigus välja pakkuda erinevaid asju ja ma ei tahagi nii ainuisikuliselt otsustada näiteks mis asja me meediasse anname, ma tahan selle ikkagi läbi rääkida inimestega, keda see informatsioon puudutab.</i>
11EJ-kj08	<i>Ega kellelegi ma ei käi näppu viibutamas ja ütlemas, et need asjad on nüüd NII. Üldiselt lõplik tõde selgub vaidlemises ja rääkimises.</i>
14EKJ-kj08	<i>/.../ kasvõi see sama juhi teema, et anda kellegile negatiivne tagasiside – kõige parem variant ennast tagasisidestajana hinnata. Kuidas seda teha nii, et sa teed seda inimest lugupidavalt, tõesti teda abistavalt, et sa oled veenev, et sa jõuad oma sõnumiga kohale, aga aksepteerides ka seda, et ta ei pruugi sellega nõusse jääda ja tal ongi õigus jääda eriarvamusele. Aga noh kui sa näed, et see võiks talle kohale jõuda, siis ikkagi sinna jõuda, et ta hakkab mõtlema või kahtlema.</i>
1AKJ-kj09	<i>/.../ ei ole mõtet öelda, mis oli halvasti, vaid tuleb hingata sisse ja välja ja ütelda, et äkki teeks järgmine kord niiviisi, siis tuleb meil see asi veel paremini välja.</i>
1AKJ-	<i>Kui meil käivad lahtiste uste päeval näiteks ekskursioonid, siis nädal hiljem me saadame koolide õpetajatele, kuna me lastelt ei suuda kõigilt tagasisidet küsida, mis nad oleksid teinud</i>

kj09	<i>teistmoodi...noh et saada üsna põhjalikke vastuseid, aga kahjuks nad kõik tavaliselt vastavad, et kõik oli nii hästi. Nüüd me nagu ise püüame läbi rääkida, kas peaks midagi muutma. Noh see info kättesaamine võtab mõnikord vaeva.</i>
12ETJ-km06	<i>/.../põhiline probleem ikkagi igapäevaelus on inimeste või meeskonnaliikmete informeerituna hoidmine – ka see, et sa jõuad ise mingile järeldusele või mingi asi on kuskil ära toimunud ja sellest nagu miski sõltub, siis üldiselt on segaduste vältimiseks õudselt efektiivne selle tagasisidega rohkem tegeleda. See on tüüpiline asi, mis sageli kipub vajaka jääma/.../</i>
12ETJ-km06	<i>/.../...mul kolleegid annavad ka mingi teemaga tagasisidet. Tegelikult me oleme siin rääkinud ka, kas nad julgevad mulle anda objektiivset tagasisidet ilma lilledeta või on ikkagi mingi barjäär ees/.../</i>
12ETJ-km06	<i>Eks siin on ka alati selle informatsiooni objektiivsuse probleem, et kuidas siis vastatakse – on vaja nagu mingit filtrit rakendada pärast/.../</i>
4AKJ-kj09	<i>/.../ et päris hea on aeg-ajalt kõrvalt vaadata ka iseenda tekste näiteks vanemaid asju, et kui sa oled ise täpselt neid samu vigu teinud, sa tead ilmselt, mida sa mõtlesid, siis, kui sa neid tegid, siis saad sa aru ka mida teised võisid mõelda ja oskad anda konstruktiivset tagasisidet.</i>
4AKJ-kj09	<i>Ma annan tavaliselt tagasisidet teistele, kui ma ei ole millegagi rahul ja kohe, et suhteliselt operatiivselt, et inimesel oleks edasisi samme võimalik astuda nii nagu oleks organisatsioonile kui tervikule parem.</i>
13AKJ-km09	<i>/.../konstruktiivne tagasisidestamine, et ma üritasin neile (oma alluvatele) pidevalt tagasisidet anda, et see oli selline, ma julgeks öelda proovikivi, et kui sa teadvustad endale, et seda tagasisidet oodatakse.</i>
13AKJ-km09	<i>/.../riidu ei ole kellegagi läinud. Et kui kriitiline olla, siis võiks vahel ise konkreetsem olla, et mitte jääda heietama mingite asjade üle.</i>
13AKJ-km09	<i>/.../arenguestlus, mis tuli läbi viia. Et väga oluline on konstruktiivne tagasisidestamine, et sa mitte ainult ei kiida või ei kritiseeri vaid räägid, kuidas asjad on, et mis asjad on tehtud väga hästi, mis halvasti.</i>
10EKJ-kj08	<i>/.../feedback is a gift/.../</i>
5EKJ-kj09	<i>/.../väga sageli küsitakse tagasisidet aga tegelikult seda nagu omakorda tagasi ei peegeldata, siis seda dialoogi reaalselt ei teki/.../</i>
9EKJ-km07	<i>Nii palju kui võimalik ja vahel peab seda nagu teadlikult meeles pidama. Et kui see väga iseenesest ei tule, siis vahepeal peab mõtlema, et ma nagu teadlikult annan tagasisidet.</i>
9EKJ-km07	<i>Et see tagasiside on nagu selline asi, et sellega peab muidugi hästi taktitundeline olema, et nagu meeles pidama, et mis selle asja eesmärk on.</i>
1AKJ-kj09	<i>Et siis nad (alluvad) isegi annavad hästi huvitavat tagasisidet, mida ise korraldajana ei näe ja siis saad tagasisidet ja ikka lähed ja räägid selle inimesega, kelle kohta sa tagasisidet said moel, mis teda ei haava.</i>
3EKJ-km07	<i>Pärast igat üritust on meil tagasiside küsitlus ja selle läbiviijaks olen põhiliselt mina. Ma panen kokku need olulisemad küsimused, mis just sellel üritusel tekkisid või no seal on ka selliseid tavalisi arvamusküsimusi. Ja siis, noh need on nii kvalitatiivsed kui ka kvantitatiivsed küsimused, mida ma pärast analüüsin. Eee...kvantitatiivsed küsimused ma analüüsin SPSS-programmiga ja teen siis pärast nendest niisugused graafikud, mida ma ka esitlen referentgruupile.</i>
14EKJ-kj08	<i>/.../ ongi vahepeal aru vaja saada ka sellest, et kust on vaja võtta kõrvalt seda ekspertarvamust – kuulatagi rohkem.</i>
4AKJ-kj09	<i>/.../küside nende (teiste magistrite) poolt nägemust või nõu/.../</i>
13AKJ-km09	<i>Arenguestlus näeb välja selline, et arenguestlus on minu arvates väga oluline, et selle raames saab töötaja iseenda töö kohta tagasisidet üleüldiselt et sihipäraselt. Et tavaliselt koostatakse arenguestluse jaoks ankeet, mida saab vestluse läbi viija endale aluseks võtta. Ankeet antakse selle pärast, et siis saab töötaja oma mõtteid koondada selles suunas, et mis on toimunud ja vestluse käigus saab töötaja anda tagasisidet ka oma ülemusele, et see on mõlemasuunaline, et millega ollakse rahul ja millega ei olda, et näiteks kuidas on juhtkond olnud töötajale abiks mõnede ülesannete juures kui tal seda vaja on läinud ja vastupidi. Et ütleme, et selline silmast silma südamest südamesse jutt onju. Samas pannakse paika eesmärgid, mis on järgmiseks perioodiks või aastaks siis ja järgmisel korral vaadatakse, et mis on muutunud ja kuidas eesmärgid täidetud ja kui ei ole täidetud, et mis siis takistused on.</i>
13AKJ-km09	<i>/.../eelmises töökohas, siis ma mõtlesin päris tihti, kes on meie siht- ja sidusrühmad ja neilt tagasiside kogumine käis enamasti suuliselt, et nagu ma ütlesin, meil ei olnud seal uuringuid eraldi, et see käis peamiselt silmast silma suhtlemise läbi ja viisime intervjusid läbi. Et kommunikatsiooni ja personali osakond tegid selles osas päris palju koostööd.</i>

13AKJ-km09	<i>Ja mis on selle asutuse juures eriline, et toimuvad sellised sisekoolitused, kus arutatakse ka sisemise suhtlemise üle, ka selle üle, kuidas üksteisele infot antakse ja kas see on piisav. Et selle üle mõeldaks siin nagu laiemalt ka kui ainult kommunikatsioonijuhi tasandil, et see on positiivne.</i>
5EKJ-kj09	<i>/.../alguses me mõtlesime, et me teeme ainult nagu kvantitatiivse uuringu, et noh, kaardistame olukorda. Aga nüüd me otsustasime nii, et me teeme ühe kvantitatiivse, aga me teeme nagu läbi ettevõtte ka need fookusgrupid. /.../ tegelikult osade küsimuste jaoks, eriti need kommunikatsiooniküsimused on sellised, et sa võid sinna uuringusse ju panna küsimuse selle kohta, et kas sa saad infot, kas sa oled piisavalt informeeritud, ja siis lugeda pärast, neid vastuseid, kus 90% ettevõtte töötajatest ütleb, et nad ei tea üldse mitte midagi. Ja siis mingitest järgmistest küsimustest tuleb tegelikult välja, et noh, need asjad, mis mul tööks vajalikud on, need ma saan küll kätte.</i>
9EKJ-km07	<i>/.../mida rohkem erinevaid arvamusi kaasatakse, seda parem alati.</i>
14EKJ-kj08	<i>/.../ kellele öeldakse ka tagasisides, et kuule ära lobise nii palju. Noh, et sa peadki nagu aduma seda piiri, et mis on see efektiivse kommunikatsiooni jaoks mõistlik vorm ja siis seda nagu endas võimalikult arendama. Ja siis lõpuks on see nii loomulik, et sa nagu ei keskendugi sellele. Aga selle kätte saamine...eks see võtab tõenäoliselt mingi aja, kus sa hakkad ise tunnetama, et sa tõesti paned endale mingid paar punkti võib-olla, mingi mõttesuunad, et kuidas sa liigud ja siis sa lihtsalt lähed ja teed selle ära.</i>
14EKJ-kj08	<i>/.../ mis reaktsioonid sul endal on või arvamused, et sa nagu pidevalt püüad siis nagu aru saada ja positsioneerida uuesti ennast, et miks mina praegu arvan nii ja teised teistmoodi ja et sa püüad ennast kogu aeg kõrvalt vaadata.</i>
4AKJ-kj09	<i>/.../ enda peale nagu kõrvalseisjana vaadata, kuidas sa käitud, kuidas sa suhtled teiste inimestega, mis mulje sa jätad, kuidas sa käitud näiteks meeskonnatöö situatsioonis, kuidas sa inimesi juhid. Kui sa unustad selle tegevuse ära, siis mingil hetkel saad hoopis kellelki teiselt sellist tagasisidet, mis tuleb sulle suure üllatusena/.../</i>
4AKJ-kj09	<i>Aga ma üritan vahest selliste suurte asjade puhul, et ma üritan aja maha võtta ja mõelda edasised sammud läbi aga ka tahapoole, mis siis juba tehtud on, et kas see, mis on tehtud, on hästi tehtud või oleks saanud midagi paremini, midagi muuta.</i>
8AKJ-km08	<i>/.../kõik need juhtumid, mis sul on, et sa võtad nad lahti, et millest asi lahti läks ja mis sa tegid ja tegemata jätsid, et sellest on siis kasu, kui sa saad kohe kirja panna, et sa mõtled küll, et ma teen seda kahe nädala pärast, siis on uued jamad juba peal ja siis ja siis noh jääbki see tõenäoliselt tegemata/.../</i>
13AKJ-km09	<i>/.../ma mõtlen pigem oma peas läbi, et ma selline kirjapanija ei ole. Et selle eneserefleksiooni käigus sa jõuad ka aeg-ajalt küpsele järeldusele, mis ei küll tohutu mõttetöö tulemus, /.../</i>
13AKJ-km09	<i>/.../käitusin halvasti temaga (oma kolleegiga). Ja ma tundsin ennast jube halvasti selle tegemise pärast ja ma läksin ja palusin järgmine päev ta käest andeks ja ja see tegu juba iseenesest, et seda võib ka minu meelest refleksiooniks nimetada, sest sa peegeldad talle tagasi, et see oli inetult tehtud tegelikult, ja oled andeks palunud.</i>
5EKJ-kj09	<i>/.../ma ikka väga väga hoolega mõtlen läbi, mida ma teen. Eriti tagantjärele. /.../ et sa nagu monitoorid või kasutad mingit monitoorimisteenust või arenguevestluse vormis, et mingeid meetodeid kasutad enda suhtes.</i>
10EKJ-kj08	<i>Et igakuiselt ma tegin ülevaateid meediaanalüüsist, kuidas läks teistel konkurentidel, kuidas läks meil, ja alati olid lõpus õppetunnid, et väga sellised avatud kaardid, et avameelselt, et mis läks hästi, mis halvasti. Ütleme, et kui teinekord oli mingisuguseid ebaõnnestumisi või asju, mis ei läinud päris nii, nagu me olime planeerinud, siis mida me järgmine kord saame teha paremini. Et siin on jah selline võib-olla endale konstruktiivselt hinnangu andmine ka väga oluline.</i>
1AKJ-kj09	<i>Et kui me erinevate osakondade vahel koostööd teeme, siis enne suuremaid üritusi me istume koos maha ja räägime, et teeme nii või teeme naa ja nendel on ettepanekuid ja mõnikord sa küsid miks ja...tulebki välja põhjus. Et mõnikord koostöös tuleb ikka kõik ära kuulata.</i>
5EKJ-kj09	<i>Kui ma hakkam mingit projekti tegema, siis ma alati räägin siin läbi sekretäridega ja personaliosakonnast mingite inimestega, turundusosakonnas, et meil tegelikult moodustub selline projektimeeskond, just selliste suuremate asjade puhul.</i>
7ES-kj09	<i>/.../noh kui me midagi teeme, näiteks mingid uued ideed või siis üldse me teeme hästi palju asju oma tiimiga koos. /.../ kui ma ise kutsun mingiks ajurünnakuks tiimi kokku/.../</i>
1AKJ-kj09	<i>Kõikide teemade juures ei saa kaasata. Kui on aga mingisugused lihtsamad teemad, siis on inimesed loomulikult palju rohkem rahul, kui nad saavad oma sõna sekka öelda, isegi kui kõike ei saa arvesse võtta.</i>
1AKJ-kj09	<i>/.../ kaasata ka näiteks need samad kadetid, kes seda asja läbi viivad. Et nendel on sellised üsna säravad tähelepanekud ja siis on nad ka tõenäoliselt rohkem rahul, kui nad järgmisel aastal neid läbi viivad.</i>
2AKJ-	<i>/.../tuleb ka kommunikatsioonis tihti pigem kaasata ja veenda inimesi, kui jagada korraldusi.</i>

km05	
2AKJ-km05	<i>See, et igapäevaselt küsida inimeste arvamust oma tiimis ja siis on kergem neid nagu kaasata ja saada nõusse ka oma ideedega.</i>
3EKJ-km07	<i>/.../ mina kaasan delegatsioonijuhte otsustusprotsessi niimoodi, et küsin neilt arvamusi, kasvõi selle tagasiside küsitluse raames või siis ka ma ei tea eraldi küsitlusi, mida ma läbi viin.</i>
8AKJ-km08	<i>/.../et kui on kas või avalikkusele millegi presenteerimine, et siis tuleb võtta küll mitu tasandit kokku, et keda see võiks puudutada/.../</i>
4AKJ-kj09	<i>/.../ fookusgruüintervjuu on ka see, kui sa mingi probleemi jaoks võtad oma organisatsiooni inimesed kokku ja mingi sisendi saamiseks näiteks mingi dokumendi jaoks, siis vestled nendega sellel konkreetsel ja kitsal teemal,/.../</i>
10EKJ-kj08	<i>/.../sa põhimõtteliselt tead, kuidas küsida, kuidas tekitada sünergiat erinevate osapoolte vahel. Et noh, mina näiteks olen koosolekusituatsioonides ka tihtipeale mingisuguseid nüansse või aspekte just fookusgrupist kasutanud. Et kui näiteks läheb kuidagi see mõte, ütleme ei lähe edasi ega edene kuskile poole, siis vabalt olen öelnud, et okei, pange silmad kinni ja kujutage ette, et te olete pikas koridoris ja misiganes sellised veidi naljakamad asjad, aga võivad teatud hetkedel toimida.</i>
10EKJ-kj08	<i>/.../praegu tegeleme, oli ikkagi ka uuring, et seal on niimoodi lausa, et me kutsusime kokku juhtgrupid oma töötajatest, kus põhimõtteliselt fookusgrupi põhimõttel või ajurünnaku põhimõttel on seda uuringut tehtud ja analüüsitud. Sinna juurde konkurentide analüüsi läbi avaliku kuvandi, kodulehtedede monitooringu ja nii edasi.</i>
8AKJ-km08	<i>/.../et üldse üritus toimuda saaks, nagu ma siin juba ütlesin sa pead kõikide osakondadega kokku leppima, et selline asi võiks tulla, kuidas te suhtute, et mida saan teha mina, mis on minu ülesanded ja mida ma ootan siis teilt.</i>
14EKJ-kj08	<i>/.../ meie organisatsioonis mingi uduse teemaga või uue teemaga tulla on väga keeruline. Eriti siis, kui sa näed, et sa pead raha kulutama. Et sa pead jubevalt suutma selle ikkagi maha müüma/.../</i>
15AS-kj09	<i>/.../tegime nagu sellise omal initsiatiivil võtsime mõlemad osapooled kokku, panime punktid kirja, et need pole kohad kuhu saab meediat lubada/.../</i>
1AKJ-kj09	<i>Kui sa tahad lagedale tulla mingisuguse uue ideega, siis sa pead selle väga täpselt ära kaardistama ja kõik oma tegevused väga täpselt paika panema ja aru saama, kellega, mis eesmärgil sa koostööd teed, kuna see algab, milline on lõpp, milline on eesmärk, /.../</i>
12ETJ-km06	<i>/.../kõik on vaja niimoodi ilusti ja loogiliselt välja käia ja hästi enesekindel selles olla, et siis õnnestub protsessid lükata hästi kiiresti käima ja protsessides inimesed tulevad hästi kiiresti kaasa.</i>
3EKJ-km07	<i>/.../(otsuse langetamisele) eelnesid pikad arutelud. Mina olin eelnevalt kogunud delegatsioonijuhtidelt nende ettepanekuid ja arvamusi selles osas, siis ma esitasin neid arvamusi referentgrupile.</i>
8AKJ-km08	<i>Et minu arvates, kui inimene usub sellesse, mida ta teed, ta oskab seda ka põhjendada, et siis mõistliku argumendi puhul inimesed ei jää ükskõiklikuks, et sa pead lihtsalt endale selle asja selgeks tegema, et mis seal nagu on ja mida sa saada tahad, /.../</i>
6ES-km05	<i>Aga ma tegin veel sellise asja, et huvilistele ma tutvustasin oma magistritööd, andsin teada, et sellisel kellaajal, kes tahab. Ja siis me tegimegi organisatsioonis nii, et kes tahab, kes on mingi kraadi kaitsnud, siis kui ta tahab oma tööd tutvustada, et kui see on näiteks organisatsiooniga seotud või võib teistele ka huvi pakkuda, et annab siis lihtsalt teada, /.../</i>
10EKJ-kj08	<i>/.../sa ei saa nagu revolutsiooni teha ühe või kahe aastaga, et paljud tegevused ongi niimoodi, et ongi pikem protsess, /.../</i>
10EKJ-kj08	<i>Et seda on tegelikult noore ja rohelisena hästi, on kerge eksida, selles mõttes, et sa lähed ja teed mingi tohutu analüüsi ära ja ütled, et vot, et nii nüüd on või et mulle tundub, et on nii. Nii tegelikult väga ei tohiks.</i>
5EKJ-kj09	<i>/.../üks oluline on initsiatiivikus /.../ näiteks eraettevõttes, kus ei ole nagu välja kujunenud üldse mingeid ootusi kommunikatsioonijuhi ametipositsioonile, siis suuremas osas sa peadki selleks, et sa midagi ära suudaksid teha, või et midagi oleks tehtud, selleks peabki olema nagu pidev märguandmine ja ise nagu siukse asja algatamine.</i>
9EKJ-km07	<i>/.../isegi kui sul on see oskus ja seda korraldada, siis sellest on üksi vähe, et ega turundus- ega kommunikatsiooninimene ei saa ettevõttes hakata kõike ümber korraldama. Võib küll ääriveeri küll üritada juhtidele rääkida sellest, aga see on väga keeruline ja raske.</i>
12ETJ-km06	<i>Rutiinid on vaja kujundada ja siis on see info käes. See probleem ise kaob ära.</i>
6ES-km05	<i>Põhimõtteliselt olid jah välja kujunenud ja sisse juurdunud need.kuidas siis öelda, kommunikatsiooni kanalid ja info vahetamise rutiin, mis siis kommunikatsioonistrateegiat niiöelda kirjeldab. See oli nagu sisse juurdunud. Mis on nagu väga hea ja selles suhtes ka, et</i>

	<i>nagu juhtkond ise ütles, et neid on vaja ja need peavad kindlasti toimima.</i>
8AKJ-km08	<i>///kui mingi jama keerleb kuu aega järjest, et siis on ka mõttekas see nagu etappide kaupa kirja panna, et siis toimus see pööre ja nüüd on see, et pärast on hea vaadata,/. Et kuu aja pärast on läbi, et noh nüüd hakkab analüüsima/.../</i>
8AKJ-km08	<i>///kui sa näed, et midagi on õhus, siis lepi see kokku või kui on pidevad eksimused või sellised pidevad</i>
6ES-km05	<i>///tuleb spetsialist ja ütleb, et meil on näiteks selle konkreetse teemaga seoses viimasel ajal nii palju kõnesid tulnud, küsitakse korduvalt noh ühte konkreetset asja. No siis on selge, et on veel rohkem inimesi, keda see asi huvitab ja kes lihtsalt ei ole jõudnud helistada, et siis tulekski kohe nendele küsimustele vastused selgeks teha nii, et kõik kliendid, et neil oleks võimalik see info kätte saada, mis see vastus on et et kõnesid jääks vähemaks ja segadust jääks vähemaks et inimesed saaksid aru.</i>
10EKJ-kj08	<i>///keegi tuleb ja ütleb, et kuule, meil oleks vaja teha uudis selle kohta /// Et siis tegelikult ongi esimene asi, mis sa tegema hakkad, et sa istud maha ja küsid, et okei, mis nüüd on täpsemalt see meie eesmärk ja nii edasi. Sest et noh, inimene, kes ei ole seda valdkonda õppinud, nii väga tegelikult ei peagi teadma seda, mida ta öelda tahab.</i>
10EKJ-kj08	<i>Et miks see on oluline, on tihtipeale see, et inimesed, sa saad aru, et kuskil on mingisugune probleem, inimesed määratlevad selle sinu jaoks, aga tihtipeale see ei pruugi olla probleem, probleem on kuskil mujal. ///kõik, põhimõtteliselt võidu karjusid, et teeme reedehommikused koosolekud/.../ See oli tohutu märgilise tähendusega/...//.../tahetakse näha nii-öelda VIP-sid rohkem. Ja teiseks, et see pehme info, et tõesti see on inimeste jaoks oluline/...//.../tegime sellise integreeritud kommunikatsioonikava ehk siis tegime ettepaneku, et meil ei ole ainult suvepäevad ja jõulupeod, aga et on ka mingid muud suuremad üritused, kus tõesti siis on püünel need nii-öelda kõrgemad tegelased, et kes räägivad võib-olla sellist asjalikumat juttu, pluss siis sinnasamama intranetti täiendasime seda pehme info osakaalu/.../</i>
11EJ-kj08	<i>///pigem on mõned korrad olnud, et kui ei ole nagu kliendisuhet tekkinud kellegagi, lihtsalt see, et tagantjärele olen mõistnud seda, et lihtsalt on mööda räägitud üksteisest. Et ei ole mõistnud seda, mida klient tegelikult on tahtnud, mis tegelikult on ilmselt minu süü. Tema ilmselgelt ei väljendanud ennast piisavalt selgelt, aga ma oleks pidanud oskama paremini küsida.</i>
2AKJ-km05	<i>Selleks tuleb tihtipeale neid ärgitada ja skeeme joonistada või siis võtta ise selle informeerija roll.</i>
8AKJ-km08	<i>asjad, mis inimesi ka närvi ajavad eksju et mis pidevalt juhtuvad, et seal on näha, et seal on probleem eksju, et lepime siis kokku, et kuidas te selle puhul käitute. Ja levipoliitika ka, et kui sa näed, et on probleemsed kohad, mis tulevad järjest ette, et siis lepid kokku, et sellel puhul me teeme nii, et.. ///</i>
10EKJ-kj08	<i>Ja noh, lõpuks jõuame ikkagi kuldse keskteeni oleme välja jõudnud, et mina pean natuke alla andma ja natuke ikkagi saab ka see tööandja aru, et päris nii ei saa.</i>
2AKJ-km05	<i>///meie pressiesindaja tahab teha mingit pressiteadet, mis on neli lehekülge pikk, siis ma vahel ütlen talle, et teeme sellest parem ühe lehekülje, sest see ei ole eriti professionaalne. /// siis ma ütlen, et saame siis nagu keskpõrandale kokku, et teeme siis, okei, poolteist lehekülge/.../ selline kompromissi otsimine.</i>
7ES-kj09	<i>///see töö ongi selles mõttes keeruline, et sa pead nagu kliendi ja ajakirjaniku huvid suutma kuidagi leida seal mingi kesktee kuldse, et mõlemad oleksid rahul.</i>
12ETJ-km06	<i>///et teised aru saaksid, kuidas sa mõtlesid, sa pead ütleva, kuidas sa mõtlesid.</i>
13AKJ-km09	<i>Et kui sa pead inimestele mingit sõnumit edastama kas siis suuliselt või kirjalikult, siis sa mõtled ikkagi läbi, analüüsid läbi, kellele sa seda ütled, kuidas sa seda ütled, mis su ütlemise tagajärjed on.</i>
6ES-km05	<i>///kui paus tekib, et siis hoiata natuke pausi, et eriti kui sa küsid, et kui on selline raske teema, mida inimene väga rääkida ei taha, et siis ei ole mitte nii, et sa kogu aeg tulistad küsimusi ja ta vastab sulle napilt ja küsid uue küsimusi, vaid sa hoiata natuke pausi ja inimesed nagu kuidagi ei suuda seda vaikust taluda, ja siis et seda täita, et siis ta hakkab rääkima.</i>
10EKJ-kj08	<i>///(öelda) JA mitte AGA, kuna see tekitab kohe sellise negatiivse tunde.</i>
10EKJ-kj08	<i>///peab tunnistama ka oma vigu (klientidega suhtlemisel) ///</i>
3EKJ-km07	<i>///dokumente tuleb arhiveerida, et salvestada kataloogidesse teatud süsteemi järgi/.../</i>
4AKJ-kj09	<i>///alati saad tõsta toru ja öelda, et kuule, saame kokku ja arutame need asjad ka läbi, mis kuskil dokumentides kirjas ei ole ja reeglina inimesed kunagi ei keeldu sellest/.../</i>

6ES-km05	<i>Et see oli siis see, et kuidas kogu seda organisatsiooni kogunenud teadmused salvestada/.../ et siis on mingitest projektidest ülevaated või lühikirjeldused/.../</i>
15AS-kj09	<i>Pigem on see ikka seaduse enda lugemine ja kui sa milleski kõhkled või tekib kahtlus, siis see on ju kõige kindlam koht, kust ise järgi kontrollida/.../</i>
12ETJ-km06	<i>/.../üldiselt tuleb minu ametis ka kasuks nagu väga konkreetne orienteerumine. Eks kui mingi väga konkreetne kaasus on, siis ikkagi hakkavad juristid lahendama seda/.../</i>
13AKJ-km09	<i>Et minu eelmises töökohas, kui mingi kahtlus tekkis, siis sa said alati juristi poole pöörduda.</i>
13AKJ-km09	<i>/.../ kuidas me võiksime seda ajakirjandusele vastata, meediale välja käia niimoodi, et ta oleks aus, aga samas et ta ei oleks räägitud nii et klaas on pigem pool tühi vaid nii, et klaas on pool täis. Et valetada kahtlemata ei tohi.</i>
12ETJ-km06	<i>Põhiliselt olla konkreetne oma tegemistes ja me põhimõtteliselt nagu arvame, et parem nagu on asju ausalt ajada ja ära rääkida, kui mingit vandenõu sepiatada.</i>
2AKJ-km05	<i>/.../ kui mingis organisatsioonis selgub, et keegi on petnud või valetanud või varastanud isegi või korruptiivselt millegagi vahele jäänud, siis kommunikatsioonijuht on kindlasti see, kes soodustab selle avalikustamist, mitte organisatsiooni sees kinni määsimist.</i>
14EKJ-kj08	<i>/.../ sa ei manipuleeri või noh sa tõesti suhtud vastutustundega nendesse oskustesse ja asjadesse/.../</i>
4AKJ-kj09	<i>/.../me üritame oma kommunikatsioonis kaitsta kannatanuid.</i>
4AKJ-kj09	<i>Kui on jõustunud kohtu otsus, siis sinna maani ütleb nii uurimisasutus kui ka prokurör, et me ei saa uurimishuvidest lähtuvalt sellest asjast eriti midagi rääkida.</i>
4AKJ-kj09	<i>/.../me tõmbame väga ranged eetilised piirid ette.</i>
8AKJ-km08	<i>/.../me ei anna isikut tuvastavaid andmeid mitte kunagi välja, et mingeid isikukoodiga andmeid me ei anna välja, et me avaldame neid lihtsustatud kujul ja kolmekaup grupis/.../</i>
13AKJ-km09	<i>Et oled aus ja avatud ja ei valeta, et ütlemata võid jätta, aga valetada ei tohi, /.../</i>
6ES-km05	<i>Et ma arvan, et suhtekorraldajate asi on ausalt rääkida nii nagu asi on, et kui läks halvasti, siis tuleb seda tunnustada, mitte seal musta valgeks rääkida.</i>
5EKJ-kj09	<i>/.../manipuleerimist ma tõesti püüan vältida. Väldin.</i>
11EJ-kj08	<i>/.../ma ikkagi mõtlen, kui ma midagi teen, et kas ma tahaksin, et minuga niimoodi tehtaks/.../</i>
11EJ-kj08	<i>/.../mingid elementaarsed asjad nagu näiteks ära valeta ja ära esine võõraste nimede all/.../</i>
2AKJ-km05	<i>Ma arvan, et eetilised tõekspidamised ja põhimõtted peavad ikka sinu enda omadega kokku minema. Sel juhul sa saad seda tööd hästi rahulikult teha.</i>
10EKJ-kj08	<i>/.../ et natuke sellist šlikerdamist või sellist tõe ja vale piiril balansseerimist, et siis kuidagi mul endal see läheb kuidagi hästi käima(ei meeldi).</i>
11EJ-kj08	<i>On küll, siis ma tavaliselt olen seda ka öelnud otse, et mul... Et jah, ma olen ka hoidnud mingitest valdkondadest eemale, näiteks ma ei ole tegelema poliitilise kommunikatsiooniga. Kõike seda on ka pakutud, aga ma olen siis juba kohe ära öelnud. Et kui ma näen juba, et seal ilmselt tekiks mingeid teatavaid konflikte minu niioelda sisemise minaga.</i>
7ES-kj09	<i>/.../me siin oleme näiteks mõnedele lihtsalt ära öelnud, et kes on nagu sellised eetiliselt natuke kahtlane/.../</i>
14EKJ-kj08	<i>Töö käigus sa hakkadki mõtestama seda, et mis on need kõige olulisemad punktid, mida sa ise pead sõnastama või see kõige olulisem osa seadusandlusest, millega sa pead ennast kurssi viima ja mõnes asjades väga suurelt ja mõningates asjades on nii, et kui sa oled nad läbi lugenud.</i>
9EKJ-km07	<i>/.../igapäevaselt seaduste lugemine/.../</i>
11EJ-kj08	<i>Ma teen seda suhteliselt vähe. Et ma ei ole lugenud läbi ja pähe õppinud kõiki seaduseid ja avaliku teabe seaduseid ja muid asju, aga samas mingite asjadega ma olen kokku puutunud. Näiteks, mis puudutab näiteks meilide saatmist ja spämmimist, et seda regulatsiooni kellele millal mida võib saata ja mida peab tegema selleks, et keegi sind kohtusse ei kaebaks selle</i>

	<i>pärast...</i>
12ETJ-km06	<i>Organisatsiooni asutaja suurperede fond. Et alguses me mõlesime sellest kogu aeg teha mingisugust meediasündmust, kus pank oleks kogu aeg pildis ja ausalt öeldes loobusime sellest mingist hetkest. Me nagu naudime seda protsessi täiesti eraldiseisvana/.../ Et pangad on just eriti kriisis, on hästi palju vastandunud nagu nõ tavalisele inimesele/.../</i>
10EKJ-kj08	<i>/.../ sotsiaalne vastutus näiteks minu meelest päris hästi seostub selle sponsorlusega, et kui me vahepeal panimegi paika sponsorlusstrateegiaid, siis mis on need põhimõtted, millest lähtuvalt me toetame, mis on need konkreetsed suunad, ja valisime sellest lähtuvalt ka välja konkreetsed projektid või siis mingisugused tegijad ühesõnaga, keda me toetame.</i>
5EKJ-kj09	<i>/.../ ekstrategevus, et läbi sponsorluse selle sotsiaalse vastutuse kommunikeerimine, et leida need valdkonnad, millega üldse olla seotud või kus see ettevõtte nagu saab kasulik olla. /.../ kindlustusselts peaks raudselt tegelema sellistes valdkondades, mis suurendavad kas inimeste turvatunnet või pikendavad nende eluiga.</i>
4AKJ-kj09	<i>See oli sellise organisatsiooni maine filmi tegemine ja see oli nii sise- kui väliskommunikatsiooni kampaania.</i>
15AS-kj09	<i>/.../ tsiviilõiguspäeva oleme korraldanud. /.../ oli kaks aastat tagasi tsiviilõiguspäev, sihtrühm oli siis kooliõpilased, gümnaasiumiõpilased eelkõige ja siis me korraldasime neile siin erinevaid üritusi ja kohtute külastusi/.../ tsiviilõiguse nädal. See oli meil ju läbi viidud eelarvega null krooni. Saatsime meiliga ja omad meediakanalid/.../ otse koolidesse ja osaliselt läbi tasuta meedia. Kasvõi näiteks Tartu linna koduleheküljel, Kultuuriaken ja/.../</i>
11EJ-kj08	<i>Mind väga köidab kõikvõimalik sotsiaalmeedia ja üleüldse need uued arengud, niiöelda PR 2.0, kui soovite. /.../ kliente, kes seda ilmtingimata omale tahaksid, on suhteliselt vähe veel. Pigem peab seda ise müüma, ise selle tutvustamisega tegelema.</i>
6ES-km05	<i>/.../kui sa tahad, et asi saaks tehtud, siis ta peab, siis ta peab leidma laialdast toetust, eriti kui mingi selline asi, mida sa ei saa üksi teha, kui on tõesti laiaulatuslik kampaania/.../ me panime kokku nende suuremate kampaaniate puhul eraldi grupi, seal oli kümme-viisteist inimest, kes siis tegeles konkreetselt selle asjaga./.../ siis oli see juhendmaterjali koostamine, kus on kirjas siis noh, me ei saa eeldada, et tavaline sihtrühma esindaja võtab selle määruse ja loeb läbi ja saab kohe aru, eksju, et mida tegema peab, et no sihtrühma esindajad on enamasti vanemad inimesed ja nad ei saa sellest keelest aru ja see tähendab, et see tuleb tõlkida tavainimese keelde, aga mitte ainult tõlkida vaid kirjutada nii, et see oleks lihtne, loogiline, arusaadav ja seda ei saa eeldada, et kui meil on kuuskend toetust, et suhtekorraldaja mõllab seal ja teeb kõik kuuskend tükki, et seda peavad tegema ikkagi inimesed, kes antud toetuste menetlemisega tegelevad, kes on asjaga täpsemalt kursis, kes teavad ka, mis on need probleemid, mis võivad olla need kohad, mis on valesti mõistetavad, et need eriti täpselt lahti seletada ja siis see, /.../ toetustega tegeleb peaaegu pool sellest organisatsioonist, kus töötasin, julgelt üle 130 inimese tegeleb selle poolega ja siis oli oluline, et võimalikult suur hulk inimesi saaks kaasatud, et kas või, selle trükise koostamisse oli kaasatud seal mingi kümme inimest /.../ on niivõrd lühike aeg, kui see tuleb kiiresti valmis saada mingi oluline asi ja siis oli nii, et me hakkame koostama seda trükist enne, kui see määrus päris valmis veel ei ole, et määrus on alles eelnõu tasandil, et koostamisel siis, see tähendab, et tuleb lisaks organisatsiooni inimestele ka ministeeriumi inimesed kaasata /.../ panime intranetti ülesse selle faili, kus ta oli siis wordi failina, aga see tähendas seda, et korruga sai seda muuta üks inimene /.../ meil jagati koosolekul isegi ajad niiviisi ära /.../ kolme päevaga tehti asi valmis.</i>
8AKJ-km08	<i>/.../et kui ma selle kampaania nüüd lõplikult paika panen, et siis on meil seal sellised mõõdikud nagu ka olemas/.../ me paneme mingid tähised paika./.../ et selleks ajaks me teeme seda seda seda, et selleks ajaks on näiteks telereklaam, selleks ajaks on raadioreklaam./.../ me paneme paika, et selleks ajaks peavad nad teadlikud sellest olema, selleks ajaks me paneme need ja need asjad paika ja ka lisategevused.</i>
10EKJ-kj08	<i>/.../et järgmine samm, kuna me positsioneerimise oleme enamvähem paika saanud, ongi see, et läbi mõelda esiteks täielik sisekommunikatsiooni kampaania, kuidas me sellest organisatsiooni teavitame, et on toimunud muudatused, ja seejärel jälle avalikkusele suunatud imagokampaania.</i>
10EKJ-kj08	<i>/.../üks suur eesmärk kommunikatsioonis oli tugevdada meie positsiooni nõustava organisatsioonina maakondlikul tasemel. Ja me tegimegi täiesti eraldi projekti kõikides linnades, kus meie kontor oli avatud, me umbes iga kvartal tegime sellise nõustava artikli.</i>
10EKJ-kj08	<i>Me teeme mingisuguse uue toote või mingisuguse kampaania, siis eelnevalt seda peab mõtlema, et kuidas me saame teada, kas läks hästi või kas läks halvasti. Et tõesti me anname klienditeenindajatele ütleme sellise sisendi, et palun rääkige klientidega, uurige seda, uurige seda sel moel. Noh, küsimus antakse ette. Või hoopis teistmoodi, me vaatame müüginumbreid/.../</i>
1AKJ-kj09	<i>Me oleme ostnud mõned teenused (loovagentuuridelt) sisse/.../</i>
1AKJ-	<i>/.../ selline värske pilt kõrvalt on väga hea.</i>

kj09	
1AKJ- kj09	<i>/.../ kui sa ostad teenuse mingisugusest kohast sisse...näiteks mõnest suhtekorraldusfirmast või loovagentuurist, kasvõi elementaarset voldikute kujundust, siis sul peavad olema oma kindlad seisukohad ja arusaamised, et näiteks firma loovjuht ei sõidaks sinust üle,/.../</i>
8AKJ- km08	<i>/.../et päästeamet on kohal ja kaamera on seal ka, et siis sai inimene kaamera ette lükatud, kes siis rääkis, mis toimub, siis sai üle maja tehtud selline teada, et mis siis toimub ja see sai välja saadetud ka meediakanalitesse, et mis toimub, et meil juhtus see, ja nüüd teavitatud seda ja nüüd siis jätkub see.</i>