

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduskond
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond

**Mitmekultuuriline ettevõtte muutuste perioodil:
keskastmejuhi tõlgendusmallid ja identiteet
uue organisatsioonikultuuri kujunemise eeldusena**

Magistritöö

Heli Sõber

Juhendaja: Dotsent Triin Vihalemm, PhD

Tartu
2004

SISUKORD

1	SISSEJUHATUS JA PROBLEEMI SEADE	5
2	TÖÖ TEOREETILISED LÄHTEKOHAD.....	8
2.1	Ühiskondlikud ja organisatsioonilised muudatused.....	8
2.2	Muutuste kommunikatsioon.....	11
2.3	Mitmekultuurilise ettevõtte kommunikatsiooni mõjutavad tegurid.....	14
2.3.1	Ühiskondlik taust	16
2.3.2	Keel	18
2.3.3	Rahvuskultuur ja sotsialiseerumine	19
2.3.4	Organisatsioonikultuur.....	21
2.3.5	Väärtused	22
2.3.6	Stereotüübid ja etnotsentrism.....	23
2.3.7	Rollid.....	24
2.3.8	Identiteet	25
2.3.9	Resümee	26
3	TÖÖ UURIMISÜLESANDED JA -KÜSIMUSED.....	28
4	MEETOD.....	30
5	ASi TALLINNA VESI TAUST.....	32
5.1	Ettevõtte muutmise põhjused	32
5.2	Ettevõtte erastamine ja järgnenud muutused	33
6	ASi TALLINNA VESI MUUTUSTE KOMMUNIKATSIOON.....	36
6.1	Muutusteteemaliste sõnumite edastajad.....	36
6.1.1	Tippjuhid.....	36
6.1.2	Keskastmejuhid.....	36
6.2	Sõnumite ajastus	37
6.3	Kommunikatsiooni kanalid.....	37
6.3.1	Siseleht Infotilk.....	37
6.3.2	Kirjad	38
6.3.3	Keskastmejuhtide workshopid	38
6.4	Muutusteteemaliste sõnumite sisu	38
6.4.1	Sõnum siselehe vahendusel.....	38
6.4.2	Sõnum kirja vahendusel	42

6.4.3	Sõnum workshopi vahendusel	43
6.5	ASi Tallinna Vesi muutuste kommunikatsiooni lühiülevaade.....	45
6.6	Sõnumite vastuvõtu aeg	46
6.7	Sõnumite vastuvõtu kanalid	49
6.8	Muutuse põhjenduse tõlgendamine.....	51
7	ASi TALLINNA VESI KOMMUNIKATSIOONIFILTRID	57
7.1	Erinev keel	57
7.2	Erinev kultuuritaust.....	59
7.2.1	Nõukogulik - läänelik taust.....	59
7.2.2	Omad ja võõrad.....	63
7.2.3	Ajutine ja jääv	64
7.2.4	Kultuurist tulenev tõlgendusviis	64
7.2.5	Erinev sotsialiseerumine	64
7.2.6	Nalja ja vaikuse mõistmise probleem	65
7.2.7	Stereotüüpiseerimine.....	66
7.2.8	Varasem kogemus	66
7.2.9	Isiksuse roll	67
7.2.10	Hinnang organisatsiooni mitmekultuurilisusele	67
7.2.11	Organisatsioonikultuuri mõju	68
7.2.12	Rollitunnetus ja seda kujundavad tegurid	69
7.2.13	Keskastmejuhtide identiteedi konstrueerimine	73
8	ASi NARVA ELEKTRIJAAMAD TAUST	76
8.1	Ettevõtte muutmise põhjused	77
8.2	Erastamise ootuses	77
8.3	Erastamistehingu luhtumine.....	79
9	ASi NARVA ELEKTRIJAAMAD MUUTUSTE KOMMUNIKATSIOON	80
9.1	Muutusteteemaliste sõnumite edastajad.....	80
9.1.1	Tippjuhid.....	80
9.1.2	Keskastmejuhid.....	81
9.1.3	Ametiühingud	81
9.2	Sõnumite ajastus	81
9.3	Kommunikatsiooni kanalid.....	82
9.3.1	Siselehed	82
9.3.2	Ülevabariigiline meedia	83

9.4	Muutusteteemaliste sõnumite sisu	83
9.5	ASi Narva Elektri jaamad muutuste kommunikatsiooni lühiülevaade	89
9.6	Sõnumite vastuvõtu aeg	90
9.7	Sõnumite vastuvõtu kanalid	90
9.8	Muutuse põhjenduse tõlgendamine.....	95
10	ASi NARVA ELEKTRIJAAMAD KOMMUNIKATSIOONIFILTRID	100
10.1	Erinev keel	100
10.2	Erinev kultuuritaust.....	102
10.2.1	Nõukogulik – läänelik taust	102
10.2.2	Erinev juhtimisstiil.....	104
10.2.3	Erinevad temperamendid	105
10.2.4	Isiksuse roll	105
10.2.5	Rolli tunnetus ja seda kujundavad tegurid	105
10.2.6	Keskastmejuhtide identiteedi konstrueerimine	108
11	DISKUSSIOON JA JÄRELDUSED	110
12	KOKKUVÕTE.....	119
13	SUMMARY	121
14	KASUTATUD KIRJANDUS	123
15	KASUTATUD ALLIKAD.....	126
16	LISAD	127

Lisa 1 - Intervjuu küsimustik eesti keeles

Lisa 2 - Intervjuu küsimustik inglise keeles

Lisa 3 - Intervjuu küsimustik vene keeles

Lisa 4 - ASi Tallinna Vesi hinnangumaatriksid

Lisa 5 - ASi Narva Elektri jaamad hinnangumaatriksid

1 SISSEJUHATUS JA PROBLEEMI SEADE

Töö fookuses on uue organisatsioonikultuuri kujunemise eeldused mitmekultuurilises ettevõttes erastamise perioodil. Analüüsi eesmärgiks pole anda ülevaadet organisatsioonikultuuri kõikidest tahkudest ja avaldumisvormidest. Töö põhineb eeldusel, et nii ühiskonna kui organisatsiooni kultuuris toimuvaid muutusi on võimalik uurida küll struktuuri, avalike tekstide ja teiste sarnaste muutuste põhjal, aga ka läbi üksikisiku “töötluste“. Organisatsioonikultuuri muutus - “vana” kultuuri lagunemine, “uue” sissetulek ja “uue” ning “vana” kultuuri segunemine - on käesolevas töös analüüsitud keskastmejuhtide tõlgendusmallide ja subkultuurilise identiteedi kujunemise kaudu. Eelduseks on, et keskastmejuhtide tõlgendusmallid iseenda ja oma tegevuskonteksti kohta on organisatsioonikultuuri edasises kujunemises väga olulised. Keskastmejuht on muutuste perioodil peamine kõneisik tippjuhtkonnalt saadud info tõlkija ning tõlgendajana, nii majanduslik-struktuurses kui kultuurilises dimensioonis. Tema arusaam organisatsioonis toimuvast ning tippjuhtkonnalt saadud sõnumite interpretatsioon on oluline, kuna sellest sõltub see, millisena sõnum jõuab ülejäänud töötajateni. Seega võib tema nii sõnumeid edasi anda või andmata jätta või edastada neid hoopis teises võtmes kui need algselt esitatud olid.

Käesoleva magistritöö uurimisobjektideks on AS Tallinna Vesi ja AS Narva Elektriijaamad. Mõlemad ettevõtted esindavad siirdeperioodi eesti ühiskonnale tunnuslikku protsessi - endiste suurte riigiettevõtete orienteerumist turumajandusele. Ettevõtete areng on toimunud mõnevõrra erinevalt – AS Tallinna Vesi on läbi teinud erastamisprotsessi, mille tulemusena kuulub ettevõtte enamusosalus välismaisele investorile. AS Narva Elektriijaamad läbis pika erastamisprotsessi, kuid tehing jäi sõlmimata. Samas on mõlemas ettevõttes mitmerahvuseline töötajaskond. Töö peamine uurimisobjekt on AS Tallinna Vesi, kuna antud ettevõttes toimunud muudatuste protsess oli sügavam ning muudatuste kommunikatsiooni mõjutasid enamad kultuurilised tegurid.

ASi Tallinna Vesi tippjuhtkonda kuuluvad pärast ettevõtte erastamist vaid välismaalased ning ülejäänud töötajaskonna moodustavad valdavalt eestlased. Tippjuhtkond ei räägi eesti keelt ning seetõttu on nendega suheldes töökeeleks inglise keel. Lisaks keelelistele erinevustele on ka nende kultuuriline taust ning sellega seotud väärtused erinevad, mis mõjutab ka nende ja kohalike töötajate omavahelist kommunikatsiooni. Erinevad on ka lääneliku (ettevõtlus)kultuuri taustateadmistega tippjuhtkonna ning nõukoguliku (ettevõtlus)kultuuri kogemusega kohalike töötajate arusaamad. Samuti on eristuvad professionaalsed subkultuurid noorema ja vanema generatsiooni töötajate näol. Seega on antud ettevõtte muutuste kommunikatsiooni mõjutamas väga erinevad tegurid.

ASi Narva Elektriijaamad tippjuhtkonda ja ka keskastmejuhtide hulka kuulub aga eestlasi, samas kui ülejäänud töötajaskond on peamiselt vene keelt kõnelev. Samas tuleb mainida, et eestlastest juhid räägivad väga hästi ka vene keelt ning igapäevase töökeelena on kasutusel vene keel. Seega pole etnilis-keeleline erinevus nende puhul niivõrd oluline tegur, kui ASi Tallinna Vesi puhul, kus tippjuhtkond on tulnud Eestisse muudatusi ellu viima erineva kultuuritaustaga ühiskonnast. Samuti on ASi Narva Elektriijaamad tippjuhtkond ja ka eestlastest keskastmejuhid pärit siiski samast ühiskonnast kui kohalikud venelastest töötajad. Eestlastest juhte eristab kohalikest venekeelt kõnelevatest töötajatest eelkõige see, et paljud neist on nooremad, kui kohalikud juhid ning nad on tulnud Narva tööle teistest Eesti linnadest, kuhu iga nädalalõpp tagasi sõidetakse. Seega on ASi Narva Elektriijaamad näol tegu majanduslikult ja organisatsiooniliselt muutuda sooviva ettevõttega, kus töötajatel on sarnane kultuuritaust ning kogemus nõukogulikust (ettevõtlus)kultuurist. Erisuseks on paljude juhtide mitte-Narva päritolu, mis on andnud neile teistsuguse eelneva kogemuse ning eristumise kohalikest, kes tunnetavad Narvat Eesti kontekstis eraldiseisva piirkonnana.

Töö kirjeldab ASi Tallinna Vesi ja ASi Narva Elektriijaamad erastamise protsessiga kaasnenud muutuste kommunikatsiooni keskastmejuhtidega retrospektiivselt tehtud intervjuude ja muudatusi kajastanud sisekommunikatsiooni dokumentide põhjal. Kommunikatsiooniprotsessi mudeli põhilistele elementide kaudu on antud ülevaade kummagi ettevõtte juhtkonna tegevusest muutuste kommunikatsioonis ja

organisatsioonikultuuri muutmisel. Ülevaade on antud dokumendianalüüsi ja keskastmejuhtide antud tõlgenduste-hinnangute põhjal.

Analüüs jälgib kaht põhidimensiooni. Esimeseks dimensiooniks on kultuuriline pinge, mis tekib nõukoguliku (ettevõtlus)kultuuri ja lääneliku (ettevõtlus)kultuuri vahel, aga ka erinevate (rahvus)kultuuride ning professionaalsete subkultuuride (nt töölised, insenerid) vahel. Teise dimensioonina keskendub töö muutuste kommunikatsiooni protsessile ja keskastmejuhi rollile ülalt-alla ja alt-üles sisekommunikatsioonis.

Magistritöö hüpotees on, et tugevam kultuuriline pinge ja info jagamisest tulenev hierarhiline rollikonflikt loovad pinnase tugevama professionaalse-subkultuurse identiteedi tekkeks keskastmejuhtide seas. See omakorda loob eeldused uue organisatsioonikultuuri kujunemiseks pigem “vana” ja “uue” kultuuri segunemise vormis, kui organisatsioonikultuuri väljavahetamise või asendamise vormis.

Käesoleva töö autor soovib tänada kõiki ASi Tallinna Vesi ja Narva Elektri jaamad töötajaid, kelle avameelsed ning huvitavad intervjuud andsid võimaluse uurida seda põnevat ning mitmetahulist uurimisvaldkonda. Eriti suur tänu kuulub magistritöö juhendajale, Triin Vihalemmale, kes oli alati valmis abiks olema ning nõu andma.

2 TÖÖ TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Kuivõrd töö positsioneerub eri valdkondade piirimail, on selle teoreetilised alused pärit erinevatest distsipliinidest. Esimene alapeatükk käsitleb muutuste kontseptsioone, kus on tuginetud peamiselt sotsiaalteadlaste poolt väljaarendatud kultuurilise trauma käsitlusele. Seejärel on vaadatud, milline peaks olema muutusteaegne kommunikatsioon ning, milline roll on kommunikatsioonis täita keskastmejuhil. Kuna mitmekultuuriliste ettevõtete puhul lisandub ka mitmeid olulisi erinevast kultuuritaustast tulenevaid kommunikatsioonitegureid, mis muutuste kommunikatsiooni mõjutada võivad, on toodud ülevaade ka nendest erinevatest kommunikatsioonifiltritest nagu näiteks keel ja kommunikatsioonitavad (kultureemid), väärtused, ühiskondlik kogemus jne. Samuti on vaadatud erinevaid identiteedi käsitlusi.

2.1 Ühiskondlikud ja organisatsioonilised muudatused

Antud töö kontekstis on käsitletud organisatsiooni kui ühiskonna teatud mikromodelit, mistõttu sobivad ühiskondlike muutuste kohta loodud kontseptsioonid ka organisatsioonidele. Sarnaselt kirjeldavad organisatsioone näiteks Allair ja Firsirotu, kes leiavad, et organisatsioon on kui miniatuurne ühiskond, mis on varustatud sotsialiseerumisprotsesside, sotsiaalsete normide ja struktuuridega; nad kasvatavad tähendusi, väärtusi ja uskumusi, nad loovad aluse legendidele, müütidele ja juttudele ning kasutavad teatud rituaale ning tseremooniaid (Allair & Firsirotu, Kuada & Gullestrup 1997, kaudu).

Kuivõrd Eesti ettevõtluses toimunud muutused on väga mitmekihilised ja fundamentaalsed, on käesoleva töö üheks oluliseks teoreetiliseks lähtekohaks valitud siirdeühiskonna teoreetiku Piotr Sztompka (2002, 2004) käsitlus kultuurilisest traumast. Sztompka järgi on muutumine, üleminek ning pidev millekski saamine ühiskonna "loomulik" olek. Paradoksaalne on, et isegi kui muutused on igati kasulikud, inimeste poolt oodatud ja unistatud, võivad need osutuda vaevalisteks. Muutused ei ole alati traumeerivad. Traumaatilist muutust iseloomustab ootamatus, kiirus ning et see toimub antud protsessi arvestades suhteliselt lühikese aja jooksul.

See tundub olevat väljakannatamatu ning šoki põhjustab muutuse äkiline teadvustamine. Selline muutus on tavaliselt ka laiahaardeline ning puudutab erinevaid eluvaldkondi - nii sotsiaalset kui personaalset elu. Näitena traumaatilisest muutusest võib tuua seega nii revolutsiooni, ettevõtte restruktureerimise kui inimese pensionile mineku. Valulik muutus on ka radikaalne, sügav ning fundamentaalne.

Kollektiivne trauma esineb siis kui inimesed tunnevad, et nende situatsioon sarnaneb teiste omaga. Nad tunnetavad selle jagatust, hakkavad sellest rääkima, vahetavad kogemusi, kuulujutte, oletavad põhjuseid ja põhjustajaid ning asuvad otsima lahendusteid sellega hakkama saamiseks (Sztompka 2004).

Lähtuvalt Sztompka kontseptsioonist on traumaatilise muutusega tegu ASi Tallinna Vesi puhul, kus muutus tehti ettevõtte töötajate jaoks valuliseks seoses protsessi pikalevenitamisega, mille jooksul töötajatel polnud ametlikku infot, kes struktuurimuutuse tõttu peab ettevõttest lahkuma ning, kes mitte. ASi Narva Elektriijaamad muutusteprotsess nii selgelt trauma kontseptsiooni alla ei mahu, kuna muutus toimus väga pika aastatevahemiku jooksul ning ei olnud ka ootamatu ja sügav.

Lähtuvalt Sztompka käsitlest on kultuurisfäär mitmekihiline ehk uue kultuuri juurdetulekul ei kao vana kultuur ära, vaid jääb osaliselt alati alles. Kui muutused juhtimises, struktuuris, taustateadmises jm. saavad olla radikaalsed ja kiired, siis ettevõtte subkultuurilises kultuurikeskkonnas toimib paratamatult teatav inerts, mis võimaldab nn “uuel” ja “vanal” kultuuril kõrvuti eksisteerida ning luua spetsiifilise, pingelise, killustatud ning ambivalentse keskkonna. Kultuur on ühteaegu muutuste keskkond - inimesed nõ. nopivad üles mitmesuguseid sümboleid, metafoore ja teisi märke ja kasutavad neid personalsete või kollektiivsete muutuste mõtestamise ja kohanemise praktikates (Sztompka 2002).

Traumaatilised muutused põhjustavad ärevust ja ebakindlust. Samuti tekitab see usaldamatust nii inimeste kui institutsioonide vastu, tekib segadus kollektiivse identiteedi osas ning apaatia, lootusetus ja pessimism tuleviku suhtes, millega käivad kaasas nostalgilised mälestused minevikust. (Wilkinson, Sztompka 2004, kaudu). Nimetatud tunnuseid kirjeldab Michael Kennedy oma siirdekultuuri uuringus

(Kennedy 2000). Loomulikult ei esine kõik need sümptomid iga traumaatilise situatsiooni puhul ning varieeruvad. Traumaatilisest situatsioonist väljatulekuks valitakse hakkamasaamise strateegiad, mis aitaksid ülalmainitud sümptomeid leevendada, saada üle trauma põhjustest ning tugevdada uut, tekkivat kultuuri (Sztompka 2004).

Siirdeperioodiga seonduvaid traumaatilisi muutusi ettevõttes kirjeldab oma töös Kari Tapani Liuhto (1998), kes uurib ettevõtteid postkommunistlikes riikides. Ta leiab, et üleminek sotsialistlikust ühiskonnast läänelikku, turumajanduslikku ühiskonda on toonud kaasa väga olulisi muudatusi ettevõtete sees. Seda iseloomustab näiteks uute ettevõtete loomine, erastamine ning töötajate arvu oluline langus. Viimase põhjuseks on see, et nõukogulikud ettevõtted olid ülerahvastatud, töökohad liialt turvaliseks muudetud ning uutes tingimustes tuli töötajatel muutuda aktiivsemaks. Liuhto meelest on just postkommunistlike ettevõtete muutuse uurimine väga oluline, sest see annab väga olulise info selliste muutuste eripärast, kuna seni on muutusi uuritud valdavalt läänelikes ettevõtetes, kus ühiskondlik muutus pole olnud analüüsis oluline. Narvas asuva Kreenholmi Manufaktuuri muutumist uurides leidis ta, et kuigi teatud muutuse algeid oli märgata ka enne suure ühiskondliku muutuse toimumist, algas peamine üleminek siis kui tsentraalne plaanimajandus kukutati. See tekitas vajaduse kiireteks ümberkorraldusteks, mis viis ettevõtte teatud ajaks kriisi. See omakorda tekitas vajaduse radikaalse muudatuse järele, mille lõpptulemusena ettevõtte erastati. Ettevõtte erastamine mõjutas organisatsiooni enam strateegilisel kui operatiivsel tasandil, mis viitab asjaolule, et Lääne omanik ei taha ilmtingimata importida siia oma juhtimiskultuuri, vaid üritab organisatsioonil aidata kohaneda muutunud ärikeskkonnaga. Seega saab väita, et muutuse juures pole niivõrd oluline mõjutegur välismaine osalus, vaid strateegia mida välismaine omanik rakendab. Samas leidis ta, et organisatsiooniline muutus eeldab uute oskuste õppimist, mis sobiksid muutunud ettevõtluskeskkonnaga ning selle oluliseks allikaks on just konkurendid ning välispartneri kogemus. Lisaks uute oskuste õppimisele on eduka muutuse elluviimise juures oluline ka varasemast õpitust vabanemine (ingl. k. *unlearning*), mida antud juhul oli vaja nõukogulikust taustast vabanemiseks. Selleks, et antud tingimustes muutusi edukalt ellu viia, on vaja teada nõukogulike vanu juhtimistavasid, sest kohene uute moodsate juhtimistehnikate kasutuselevõtt ettevõttes, kus töötajad pole selleks valmis võib tekitada vastuolu.

Liuhto väidab ka oma artiklis, et välismaised juhtimistehnikad ei pruugi olla siinsetes oludes edukad ja oleksid edukamad kohalikus kontekstis. Kohalikud töötajad ei taha olla allutatud välismaisele praktikale ja ei saa otseselt üle võtta läänelikke väärtusi, juhtimistehnikaid ja organisatsioonilisi ootusi. Lääne praktikaid ei saa otse postkommunistliku ühiskonna ettevõttesse importida seetõttu, et siirderiigi majanduslik ja kultuuriline kontekst on teistlaadi ehk tekib vastuolu nõukogude ja lääne vastasmõju tõttu. Välisosanik peab leidma tasakaalu muutuste elluviimise taktikates ning mitte kasutama liiga standardseid lähenemisviise ja kommunikatsiooni. Seega peab ka välismaine osanik võtma osaliselt omaks kohalikke praktikaid. (Liuhto 1998).

Liuhto lähenemine haakub seega ka Sztompka käsitlesega, kuna mõlemad leiavad et organisatsioonikultuur on paratamatult segu uuest ja vanast kultuurist, mis koos eksisteerivad. Liuhto nõustub, et sotsiokultuuriline kontekst suunab pealtnäha puhtmajanduslikke protsesse. Käesoleva magistritöö uurimisaluste ettevõtete puhul on samuti vaadeldud ettevõtete erastamist ning sellega seonduvaid muudatusi, mis ühelt poolt on kui majanduslik protsess, kuid mille on tinginud laiem ühiskondlik kontekst ning vajadus muuta ettevõtteid kaasaegseteks turumajanduse tingimustele vastavateks ettevõteteks. Ettevõtte muutustest ning mitmekultuurilisusest tulenevalt toimub uue kultuuri lisandumine organisatsiooni. See tekitab olukorra, kus eksisteerivad koos uus ja vana kultuur, mis omakorda loob aluse vastuolulise ja pingestatud keskkonna tekkeks. Lähtuvalt Liuhtost võib eeldada, et eelkõige ASi Tallinna Vesi puhul, kus pärast ettevõtte erastamist asus tööle välismaine tippjuhtkond, on võimalus suurema vastuolu tekkimiseks välismaise ning kohaliku töötajaskonna vahel läänelike ja nõukogulike juhtimispraktikate sobimatuse tõttu. Selle vältimiseks on vaja, et nii välismaine tippjuhtkond mõistaks “uue” ja “vana” kultuuri koeksisteerimist ning oskaks sellega arvestada.

2.2 Muutuste kommunikatsioon

Vos ja Schoemaker (1999:108) on muutuse protsessi etappe ja vajalikke kommunikatsioonitegevusi kirjeldanud järgmiselt:

- Latentne etapp – töötajad ei ole veel teadlikud muutumisvajadusest, kuulujuttude ennetamiseks vajalik töötajate informeerimine. Info peab tulema otsesest allikast, sest töötajad peaksid kuulma muutustest otse, mitte näiteks meediast. Oluline on, et sisse- ja väljapoole suunatud info sobiks nii sisu kui ajastuse poolest. Muutustest teatamise etapis on kõige olulisem selgitada piisavalt muutuse tausta, arvestades ka töötajate vaatenurgaga.
- Probleemi teadvustamise etapp – selles etapis mängib kommunikatsioon eriti olulist rolli, kuna sageli on raske senise olukorraga hüvasti jätta ja uues suunas liikuda. Info peab olema regulaarne, usaldusväärne ning seletav ehk andma vastuseid muutustega seotud küsimustele. Kommunikatsioon peab aitama inimestel säilitada seotust ettevõttega, et töötajad tunneksid end jätkuvalt organisatsiooni liikmetena ka muutumise ja ehk teatava segaduse perioodil.
- Elluviimise etapp – info peab olema juhtkonnalt tulev, kuna muutuste ajal on eelistatud otsekontaktid. Kommunikatsioon peab olema üksikisiku huvidest lähtuvalt diskreetne ning töötajaid kaasav, kus vähegi võimalik.
- Harjutamise etapp – uus käitumine peab saama harjumuslikuks, selle jaoks on vaja töötajatelt tagasisidet tulemuste kohta.
- Struktuuriline etapp – muutused on täielikult organisatsiooni normaalsesse igapäevategevusse integreeritud.

Kommunikatsioon on tihedalt seotud juhtidepoolse eestvedamisega (Alas 2002:70-73). Töötajate panus muudatuste elluviimisse sõltub sellest, mil määral juhid on nõus nendega jagama informatsiooni, oskusteavet, võimu ja tasusid.

Tichy ja DeVanna (Alase 2002, kaudu) on jaganud muutuste juhtidepoolse eestvedamise 3-astmeliseks protsessiks. Esimene aste seisneb vajaduse tunnetamises muudatuste järele ja selle viimine kõigi organisatsiooniliikmeteni. Teise astme eesmärgiks on uue visiooni loomine ja töötajate selle ümber koondamine. Juht hoolitseb selle eest, et organisatsiooniliikmed saaksid kavandamises osaleda ja vajalikke teadmisi omandada. Kolmandas astmes toimub vanast lahtiütlemine. Juht aitab inimestel nende segastes tunnetes muudatuste ja uute tegutsemisviiside suhtes selgusele jõuda ja motiveerib inimesi vahetama negatiivseid hoiakuid positiivsete vastu.

Sarnaselt Vos ja Schoemakeri jaotusele võib etappidesse jaotada ka käesolevas magistritöös vaatluse all olevate ettevõtete muutuse protsessi. ASi Tallinna Vesi puhul oli latentne etapp 2002. aasta kevad-suvi, mida iseloomustas kuulujuttude levik võimalike eesootavate muutuste kohta ettevõtte töös ja struktuuris. Probleemi teadvustamisel anti töötajatele ametlikke kanaleid pidi üldisem ülevaade. Põhjalikuma ülevaate plaanitavast said keskastmejuhid, kes ei tohtinud infot edasi anda. Seega jätkus info levik kuulujuttude näol. 2002. aasta hilissügisel viidi muutus ellu, info sai avalikuks ning pinged mõnevõrra taandusid.

ASi Narva Elektriijaamad puhul kuulsid töötajad esmalt infot võimalike muudatuste kohta meediast. Sisemiselt muutuse tausta kuigivõrd ei selgitatud. Sarnaselt jätkus see ka probleemi teadvustamise etapis, mil oli selge, et ettevõtte planeeritakse erastada, kuid töötajad ei saanud selle kohta piisavalt infot. Teadmatus tekitas hirme ning töötajad ei tundnud enam endist seotud oma ettevõttega, vaid kartsid oma töökoha pärast. Elluviimise etapis ehk ajal, mil erastamisprotsess oli lõppstaadiumis tihenesid otsekontaktid tippjuhtkonnaga, kuid eelnev infopuudus oli juba oma jälje jätnud. Seega võis märgata suurt kergendust kui eesootav ettevõtte erastamistehing katkes.

Keskastmejuhtidel on otsustav osa organisatsiooni ja kultuuri muutuste elluviimisel. Neil on võimalus muutusi realiseerida või neid takistada (Siimon & Vadi 1999:199). Vadi (1997) leiab, et juhil on erinevaid rolle ning osad neist seonduvad ka informatsiooni vahetusega. Informatsiooniga seotud rollide kaudu saadakse teavet otsustamiseks. Ka teised organisatsiooni liikmed sõltuvad juhi kogutud ja edasiantud informatsioonist:

1. Informatsiooni vastuvõtja roll. Suure osa teavet saab juht vahetul suhtlemisel. Suhtlemine võimaldab juhil olla paremini informeeritud isik organisatsioonis;
2. Informatsiooni jagaja. Selles rollis juht vahendab ja korraldab alluvatele vajalikku informatsiooni organisatsiooni sees. Selleks korraldab ta sobiva teabe edastamise süsteemi. Informatsiooni jagaja roll on küllalt ajamahukas;
3. Kõneleja. Selles rollis informeerib juht järgmise taseme juhte ja korraldab informatsiooni levitamist ümbritsevasse keskkonda (Vadi 1997).

Sarnaselt on ka uuritavates ettevõtetes olnud keskastmejuhil väga oluline roll organisatsiooni muutuste elluviimisel. Keskastmejuht on pidanud vastu võtma muutustealast informatsiooni tippjuhtkonnalt ning vahendama seda omakorda oma alluvatele. Probleemiks oli see, et tippjuhtkond ei kaasanud laiemat ringi keskastmejuhte piisavalt varakult muutuste planeerimise protsessi ning paljud keskastmejuhid olid infopuuduses. Seetõttu ei saanud keskastmejuhid olla muutuste planeerimise etapis infojagaja rollis, kuigi see oleks olnud vajalik, sest alternatiivina ametlikule infole olid ettevõtetes ringlemas kuulujutud (AS Tallinna Vesi) või saadi infot massimeediast (AS Narva Elektri jaamad). ASi Tallinna Vesi puhul teavitati mõnevõrra hiljem plaanitavatest muutustest ka keskastmejuhte, kuid ei lubatud neil infot töölistele edasi anda, mis lõi aluse rollikonflikti tekkeks, kus keskastmejuht ei saanud realiseerida oma kõneleja rolli, olles samas teadlik, et tema alluvad antud teemal niikuinii omavahel arutlevad.

Multikultuurilises ettevõttes lisandub kommunikatsiooni veel mitmeid olulisi tegureid, mis muutuste perioodil info edastamist takistada võivad.

2.3 Mitmekultuurilise ettevõtte kommunikatsiooni mõjutavad tegurid

Osad kultuuridevahelist suhtlemist uurinud autorid mõistavad kultuuridevahelist suhtlemist kui vahetut kommunikatsiooni eri rahvuskultuuridega inimeste vahel. (Malezke 1963, Samovar/Porter 1994, Kaljundi 2001, kaudu).

Ükski kultuur ei eksisteeri isolatsioonis, vaid on segu mitmetest erinevatest kultuuridest nagu näiteks rahvuskultuur, regionaalne kultuur, professionaalne kultuur ning seega on suurem osa autoreist siiski seisukohal, et kultuuridevahelises suhtlemises on palju enam kommunikatsiooni mõjutavaid tegureid kui vaid rahvuskultuur.

Gudykunst ja Kim (1992) on loonud üldisema kommunikatsioonimudeli suhtlemisest võõrastega. Selle mudeli kohaselt mõjutavad mõlemat suhtluspartnerit filtrid, läbi mille nad keskkonda ja informatsiooni valivad ning kategoriseerivad. Filtreid on neli:

1. Kultuuriline (väärtushinnangud, normid jms).
2. Sotsiaalkultuuriline (grupikuuluvus, erinevad rollid, mida inimene täidab, rolliootused).
3. Psühhokultuuriline (stereotüübid, hoiakud, etnotsentrism).
4. Füüsiline keskkond (kliima jms) Gudykunst ja Kim (1992)¹.

Kõik filtrid mõjutavad nii sümbolite kodeerimist kui dekodeerimist, kusjuures kommunikatsioonipartnerid on mõlemad üheaegselt nii vastuvõtja kui saatja rollis. Lähtudes antud mudelist on suhtlemine seda lihtsam, mida saranasemad on partnerite filtrid (Gudykunst & Kim 1992).

Autorite arvates tehakse sõnumi/sümboli edastamisel järgmisi vigu:

- Sümbol edastatakse arusaamatult (keeleliselt segaselt, teistsuguse tooniga jms) ning tekib arusaamisviga.
- Sõnumit tõlgendatakse valesti – tõlgendamisviga.
- Sõnumi kaalu, sõnumi saatjat hinnatakse valesti – hindamisviga (Jahnke 1996:98-104, Kaljundi 2001, kaudu).

Käesolevate juhtumite puhul on muutuste kommunikatsiooni protsessi etappe analüüsides püütud määratleda eri tüüpi vigade esinemist ja olulisust. Näiteks on eraldi tähelepanu pööratud keelest tekkida võivate arusaamisvigade tõenäosusele tipp- ja keskastmejuhtide nägemuses, eri kanalites edastatavate sõnumite tõlgendamisest tekkida võivatele vigadele ja nende kriitikale juhtide silme läbi. Hindamisviga on analüüsitud eeskätt sõnumi ajastuse ja vastastikuste rolliootuste kontekstis.

Gudykunsti ja Kimi mudelis on eristatud sisuliselt kolme erinevat tüüpi kultuurilist filtrit. Käesolevas töös analüüsitavate juhtumite puhul on analüüsitud etnokultuurilist filtrit (näiteks inglase tippjuht ja eestlasest keskastmejuht), ühiskondlikku filtrit (stabiilne briti ühiskond ja eesti siirdeühiskond), organisatsioonikultuurilist filtrit (läänelik ja nõukogulik organisatsioonikultuur kui teatud ideaaltüübid). Samas selgus

¹ Mudelist puudub üks kommunikatsiooni element, on inimese tunded ja tuju suhtlemise hetkel ning suhtluspartnerite staatus teineteise suhtes. Mudeli eeliseks on selle ülevaatlikkus (Warthun 1997:21, Kaljundi 2001, kaudu).

töö empiirilisest ainesest mitmeid mainitud filtrite omavahelisel lõimumisel tekkivaid nn. alafiltreid, millest tuleb lähemalt juttu vastavates peatükkides. Kultuuritausta mõjusid on analüüsitud niihästi muutuste (vajaduse, sisu, oodatava tulemi) üldise tõlgendamise kui ka muutuste kommunikatsiooni protsessi aspektist.

Tippjuhtide ja keskastmejuhtide erinevad rollinägemused ja seonduvad ootused on antud juhtumite puhul analüüsitud eeskätt muutuste kommunikatsiooni seisukohast, st põhiliselt on keskendutud info vastuvõtja, edastaja ja kõneleja rollidele erastamise kontekstis.

Järgnevad alapeatükid annavad täpsema ülevaate erinevate kultuuriliste filtritega seonduvate kontseptsioonide kohta, mida olen analüüsil arvesse võtnud.

2.3.1 Ühiskondlik taust

Üks ettevõtte kommunikatsiooni mõjutavatest teguritest on laiem ühiskondlik taust. Mitmekultuurilises ettevõttes, kus on tööl erinevatest generatsioonidest ning päritoluga töötajaid, võib üheks selliseks vastolu allikaks olla töötajate ühiskondlike väärtuste vastuolu. Sztompka (2004) näitel on üheks traumaatiliseks väärtuste muutuse näiteks kommunismi kokkuvarisemine ning läänelike, turumajanduslike väärtuste pealetung. See muutus oli süsteemne, mitmedimensionaalne, kaasates poliitika, majanduse, kultuuri ja igapäevase elu. Seda kogesid kõik inimesed endises kommunistlikus ühiskonnas ning see purustas eelmise süsteemi alustalasid. Toimus muutus autokraatiast demokraatiasse, tsentraalsest plaanimajandusest turumajandusse, tsensuurilt avatusse ja pidevast puudusest tarbimisühiskonda. Antud protsessi peeti kasulikuks ning progressiivseks, ometi osutus see paljude jaoks traumaatiliseks kogemuseks. Selle põhjuseks oli see, et inimesed ei olnud valmis uusi väärtusi vastu võtma, kuna nende sissejuurdunud arusaamad kaotasid mõju ning pigem isegi sai nende eest karistada, sest need ei sobinud uue demokraatliku ning turumajandusliku olukorraga. Seega tundusid uued ühiskondlikud väärtused võõrad ja pealesunnitud. Isegi need, kes läksid uute väärtustega paremini kaasa, pidid tundma pidevat vastuolu nendega, kes lähtusid vanadest, harjumuspärastest tavadest.

Vastavalt Jeffrey Alexander'le (Alexander 1992; Alexander & Smith, 1993, Sztompka 2004, kaudu) iseloomustas sotsialismi ja kapitalismi vastuolu:

- a) kollektivism versus individualism,
- b) solidaarsus vaesuses versus konkurents,
- c) turvalisus versus risk,
- d) lootmine sotsiaalsele toele versus lootmine endale,
- e) süüdistada vigades süsteeme versus personaalne vastutus ja enese-süüdistus,
- f) passiivsus ja põgenemine privaatsesse sfääri versus osalus ja aktiivsus avalikus sfääris,
- g) püsimine vanades heades mälestustes versus aktiivne tuleviku ehitamine.

Sarnaselt toimusid kiired muutused ka taasiseseisvunud Eestis. Majanduslik areng ning uute väärtuste aussetõstmine oli paljude jaoks harjumatu ja stressi tekitav isegi siis kui seda muutust oli oodatud. Ühiskonna areng tõi kaasa ettevõtete muutmise, mille käigus mitmed ettevõtted erastati, reorganiseeriti ning ettevõtte etteotsa asusid uued, turumajanduslike tingimustega kohanenud juhid. Isegi kui töötajaid said aru muutuste vajalikkusest, oli muutus nende jaoks esialgu ootamatu ning raske. Sarnast vastuolu võib eeldada ka käesoleva töö uurimisaluste ettevõtete puhul, kuna seoses ettevõtete erastamise ja kaasaegsemaks muutmisega asusid organisatsiooni juhtima kaasaegsetes turumajanduslikes tingimustes töötama harjunud juhid, samas kui ettevõtte põhitöötajaskonna moodustasid pika staažiga nõukoguliku ühiskonnataustaga töötajad.

Muutuste kommunikatsioonist postkommunistlikes ettevõtetes on oma töös kirjutanud Kaja Tampere. Ta leidis oma uuringus, et postkommunistlike ettevõtete tõhusat kommunikatsiooni takistas vastuolu nõukogulike ja läänelike tavade vahel, kuna ettevõtte juhid ei olnud suutnud veel uusi läänelikke tavasid ja ootusi omaks võtta, samas kui inimesed ootasid ettevõttelt läänelikele tavadele omast selget, arusaadavat ausat ja dialoogilist kommunikatsiooni. Muutused tekitavad organisatsiooni liikmete seas hirme ning nende leevendamiseks on vaja tõhusat kommunikatsiooni. Hirm muutuste ees ning vähene kommunikatsioon võivad kaasa tuua ka juhtkonna halva maine (Tampere 2003).

Võrreldes Tampere uurimuses käsitletud ettevõtete kommunikatsiooniprotsessi käesoleva magistritöö uurimisobjektide kommunikatsiooniprotsessiga, ilmneb huvitav olukord. Kuna ka ASi Tallinna Vesi puhul tehti postkommunistliku organisatsiooni kommunikatsiooniprotsessis analoogseid vigu, kuigi ettevõtte eesotsas olid välismaised tippjuhid, kelle varasem läänelik kogemus oleks võinud anda neile vajalikud teadmised tõhusa kommunikatsiooniprotsessi loomiseks muutuste kontekstis. Kuid nii see ei olnud ning kommunikatsioonis tehti sarnaseid vigu kui Tampere poolt käsitletud ettevõtetes ehk kommunikatsioon ei olnud piisavalt avatud, selge ja kahepoolne ning tõi kaasa töötajate hirmu muutuste ees. Võib oletada, et selle põhjuseks võis olla see, et muudatuste periood oli keeruline ka selle läbiviijatele ehk tippjuhtidele ning ei osatud kohe õigeid taktikaid leida. Samuti hakkasid välismaised juhid Eestis muudatusi planeerima kohe peale tööleasumist, mistõttu neil puudus ka piisav oskus arvestada kohalike eripäradega ning töötajate ootustega. Seda võib oletada autori kogemuse baasil kuna tavapärasel situatsioonis peale muutuste toimumist on kommunikatsioon muutunud avatumaks ning keskastmejuhte kaasatakse kommunikatsiooni palju aktiivsemalt.

2.3.2 Keel

Kultuuridevaheline suhtlemine on interaktsioon erinevate gruppide liikmete vahel, kusjuures gruppide liikmetel on erinev teadmiste kogum ning keelelised vormid sümbolite kasutamisel, mis neid omavahel ühendavad ning üksteisest eristavad. Üks tüüpiline kultuuridevahelist suhtlemist iseloomustav omadus on seega määratletud: üks suhtluspartner peab ennast tavaliselt võõrkeeles väljendama (Knapp/Knapp-Potthoff 1990, Kaljund 2001, kaudu).

Warthun kritiseerib võõrkeelet kaasmist kultuuridevahelise suhtlemise definitsiooni kuna see muudab kultuuridevahelise kommunikatsiooni identifitseerimise lihtsaks, kuid samas elimineerib mitmed aspektid kultuurilisest suhtlemisest: sotsiaalse klassi, vanuse, soo ning suhtlemise, mille osapooltel puudub igasugune võimalus verbaalseks kommunikatsiooniks näiteks puuduva keeleoskuse tõttu. (Warthun 1997:16, Kaljund 2001, kaudu).

Kaljud viitab vajadusele arvestada lisaks keelele ka seda, milline on antud inimese kultuuritaust ja toob näite suhtlemisest isikute vahel, kes küll räägivad sama keelt, kuid on kasvanud üles erinevate kultuuritaustadega nagu näiteks kodu- ja väliseestlased (Kaljud 2001).

Seda paralleeli saab tõmmata ka käesoleva töö uurimisaluste ettevõtetega. ASi Tallinna Vesi puhul on see mõte oluline nende eestlaste puhul, kes küll räägivad väga hästi inglise keelt ning on võimelised tippjuhtkonnaga seetõttu vabalt suhtlema, kuid ometi jääb alles kummagi kommunikatsiooni poole erinev kultuuritaust, mis antud situatsiooni mõjutab. Samas ASi Narva Elektriijaamad puhul räägib ka eestlastest juhtkond valdavalt väga hästi vene keelt ning suhtlemine ülejäänud töötajaskonnaga on seetõttu lihtne, kuid erinevus võib tulla sisse selles osas, kes on kohalik ehk Narvast pärit, ning, kes on tulnud mõnest teisest Eesti piirkonnast nagu näiteks Tallinnast. Samuti või erinevus olla nõ. uute ja vanade juhtide vahelt, kelle varasem organisatsioonikultuuriline kogemus ning juhtimisstiil on erinev.

2.3.3 Rahvuskultuur ja sotsialiseerumine

Hollandi majandusteadlane Hofstede (Hofstede 1996:254) on öelnud: Enam kui meie vanemad puutub suurem osa meist kokku inimestega, kelle kultuuriline taust on meie omast erinev, ning meilt oodatakse, et suudaksime nendega koos töötada. Kuni säilitame naiivse arvamuse, et kuna nad näevad välja samasugused kui meie, siis mõtlevad nad ka nagu meie, ei vii ühendatud pingutused kuhugi. Kui hakkame mõistma, et meie enda ideed on kultuuriliselt piiratud, siis sellest hetkest me vajame teisi - me ei saa enam iialgi olla liialt enesekindlad. Vaid teised inimesed, kellel on teistsugused "vaimsed" programmid, suudavad aidata meil tajuda meie enda piire.

Hofstede rõhutab lapsepõlve sotsialiseerumiskeskkonna, eriti õpikeskkonna tähtsust, väites, et samas keskkonna õppinud inimestel on sarnased "vaimsed programmid" (Hofstede 1996). Eriti huvipakkuv on see tasand Eesti kui siirderiigi puhul, kus ristuvad näiteks nõukogude aegse hariduse ja siirdeaja hariduse erinevad sotsialiseerumismallid ning eesti ja vene subkultuur koos eraldiseiseva ja erinevat mentaalsust kandava haridussüsteemiga. Erinevad õpikeskkonnad sama ühiskonna raames tulevad eriti selgelt välja AS Narva Elektriijaamad juhtumi puhul.

Kuada (1996) väidab oma töös, et inimesed toetuvad olulisel määral oma kultuurilistele väärtustele erinevatest kultuurikategooriatest, et aru saada situatsioonidest kust nad ennast leiavad ning, et käituda viisil, mida nad peavad sel hetkel sobivaks. Mõned kultuurilised väärtused on olulisemad teatud situatsioonides kui teistes ja nende mõju käitumisele võib samuti muutuda vastavalt sellele kui kaua antud situatsioon kestab või millist tähtsust sellele omistatakse. Seega suhtlevate poolte kultuurilised profiilid – nagu haridustase, senine karjäär, kuuluvus teatud ühingutesse, varasem rahvusvaheline kogemus ning kokkupuude inimestega nii sarnastest kui erinevatest kultuuridest – annavad kõik oma osa sellesse milline on antud inimese ettekujutus ning käitumine konkreetsetel hetkel.

Autorid on eriarvamusel selles, kuivõrd mõjutab suhtlemist kultuur ja kuivõrd sotsiaalsed muutujad nagu vanus, haridus, sugu, kodukoht. Kas saab väita, et suhtlemine rahvuskaaslastega või lähedase kultuuri esindajatega on lihtsam, kuna nad on meile vähem võõrad? Iga kultuuri sees on ju samuti väga erinevaid inimtüüpe, põlvkondi ja nii edasi, kes võivad end tunduvalt erinevamate ja võõramatena tunda kui nende sarnased inimesed teistes kultuurides (Kaljund 2001)?

Siiski on valdav arvamus, et ühine etniline või rahvuskultuur lihtsustab suhtlemist ning erinev kultuuritaust tekitab potentsiaalseid probleeme, sest suhtluspartneri suhtes tuntakse ebakindlust, kuna ei teata, kuidas vastaspool teatud käitumist tõlgendab (Warthun 1997:19, Kaljundi 2001, kaudu).

Gertsen ja Sudberg väidavad aga Taanis läbiviidud uurimusele tuginedes, et vahel sujub töö edukamalt näiteks Taani ja Korea kui taanlaste ja inglaste vahel. Põhjusena pakuvad nad välja, et suhtlemisel kaugema kultuuriga pingutatakse enam ning ollakse sallivamad tekkivate probleemide suhtes. Suheldes sarnaseks peetava kultuuriga jäetakse kultuurilised erinevused pigem tähelepanuta ja eeldatakse, et omavaheline suhtlemine sujub probleemitult, kuid nii tekivadki mured kommunikatsioonis ja koostöös (Gertsen & Suderberg 1998:176).

2.3.4 Organisatsioonikultuur

Organisatsioonikultuuri ja rahvuskultuuri määratlustes on nii mõndagi sarnast. Mõlemad sisaldavad väärtusi, tõekspidamisi ja käitumisviise ning neid antakse edasi põlvest põlve või organisatsiooni uutele liikmetele. Erinevused seisnevad selles, et rahvuskultuuri väärtused omandatakse varases lapseas ja tavaliselt teadvustatakse neid vähesel määral. Organisatsioonikultuuri väärtused omandatakse organisatsioonis ja nende teadvustamise määr on kõrgem (Vadi 1997, 2000).

Organisatsioonikultuur on traditsioonide, väärtuste, poliitika, veendumuste ja hoiakute kogum, mis annab konteksti sellele, mida me organisatsioonis teeme ja millest mõtleme (Vadi 2000). Organisatsioonikultuur areneb aja jooksul ning seda mõjutavad mitmed tegurid. Nendest on olulisemad organisatsiooni ajalugu, tegevusvaldkond, tehnoloogia, eesmärgid, suurus, asukoht, juhtkond, töötajad ning keskkond (Mullins 1994, Vadi 2000).

Vos ja Schoemaker on loetlenud järgmiseid organisatsioonikultuuri omadusi:

1. käitumuslikud tavad, millest kinni peetakse – ühine keel ja rituaalid,
2. standardid – käitumuslikud standardid ja juhised,
3. domineerivad väärtused – näiteks täpsus ja vähene puudumine,
4. filosoofia – kuidas töötajaid ja sihtgruppe koheldakse,
5. reeglid – kuidas tööülesandeid täidetakse (Vos ja Schoemaker 1999:91).

Organisatsioonikultuuri elemente võib rohkem või vähem olla. Kommunikatsioon on organisatsioonikultuuri väljendamine. Organisatsioonikultuuri ei saa lihtsalt luua, see tekib ja püsib tänu kõikidele organisatsiooni liikmetele (Vos & Schoemaker 1999:92).

Organisatsioon on üks erinevate kultuuride segunemise vorme. Trice ja Beyer (1993:332, Vadi 1997, kaudu) väidavad, et uurijad on eriarvamusel selles kuivõrd rahvuskultuur mõjutab organisatsioonikultuuri ning kummal, kas organisatsiooni- või rahvuskultuuril, on suurem osa inimese tegevuse suunajana.

Mõned uurijad väidavad, et organisatsioonid on otsesed subkultuurid nendele kultuuridele, mis antud ühiskonnas eksisteerivad. Neis on tööalased, hierarhilised,

rassilised, etnilised ja soole baseeruvad erisused, mis põhjustavad mitmekesisuse igas individuaalses organisatsioonis (Meyerson & Martin 1997, Kuada & Gullestrup 1997, kaudu).

Organisatsiooni kultuurilised väärtused aga ei sõltu täielikult ümbritseva keskkonna kultuurist. On ka teisi faktoreid nii organisatsiooni sees kui väljaspool, mis mõjutavad selle kultuuri. Organisatsioonid koosnevad erineva kultuurilise profiiliga inimestest ja organisatsiooni liikmed käituvad vastavalt oma üksuse kohustustele ja ametijuhenditele. Lähtudes tüüpilise Lääne organisatsiooni struktuurist, võib eeldada, et on märgata erinevusi vanema tippjuhtkonna ja noorte juhtide kultuurides. Need erinevused peegeldavad tõsiasi, et antud grupid kuuluvad erinevatesse generatsioonidesse ning neid on kasvatatud lähtuvalt erinevatest väärtustest, mis on sõltunud omakorda muutustest ümbritsevas ühiskonnas. See võib omakorda peegelda erinevusi kogemustes ning nende kahe grupi äriteadlikkuses (Kuada & Gullestrup 1997).

2.3.5 Väärtused

Nii rahvuskultuuri kui organisatsioonikultuuri keskseks elemendiks loetakse väärtusi (väärtushinnanguid) ja norme, mida saab objektiivselt kirjeldada ning mis on ühised mingile grupile, organisatsioonile või rahvusele (Gertsen et al, 1998:21). Clyde Kluckhohn (1951) defineerib väärtusi järgmiselt: “Väärtus on indiviidile omane või gruppi iseloomustav eksplitsiitne või implitsiitne kujutlus ihaldatavast, mis mõjutab võimalike teguviiside, vahendite ja eesmärkide valikut”. Ka Hofstede määratleb väärtusi kui tendentsi eelistada teatud alternatiive teistele (Hofstede 1980).

Kultuuridevahelisel suhtlemisel on väärtushinnangud äärmiselt suure tähtsusega. Enamik vastuolusid tuleneb just erinevatest väärtushinnangutest, sest väärtused kujundavad suuresti seda, kuidas inimene ümbritsevat mõistab, kuidas ta tegutseb, plaanib, otsustab ja suhtleb ning sageli kiputakse teise kultuuri/rahvuse esindajaid, nende kompetentsust hindama oma kultuuri väärtushinnangute põhjal (Kaljund 2001). Väärtusi on nimetatud ka kultuuri ‘nähtamatuks’ osaks (Hofstede 1996:253), mis viitab raskustele nende operatsionaliseerimisel uuringutes. Väärtuste määramist raskendab ka see, et neid eksisteerib nii indiviidi, grupi, organisatsiooni, ühiskonna

kui ka riigi tasandil. Samas on kõik nimetatud valdkonnad omavahel tihedalt seotud ning üksteist mõjutavad. Kirjanduses eristatakse ka üldiseid väärtusi ning väärtusi, mis puudutavad teatud eluvaldkonda.

Üldiselt on levinud arusaam, et väärtused motiveerivad inimese käitumist. Samas on paljud uurijad leidnud, et pelgalt väärtuste põhjal ei saa inimeste käitumist ette ennustada, kuna on hulk situatsioonilisi ja personaalseid muutujaid, mis käitumist võivad mõjutada. Näiteks on igas inimeses nii kollektivistlikud kui individualistlikud tunnetused, kuid nad väljendavad neid rohkem või vähem sõltuvalt situatsioonist (nt Triandis 2000; Roe & Ester 1999; Realo & Luik 2002).

Jan W. van Deth ja Elinor Scarbrough'i määratluses, tuuakse esile kolm väärtustele iseloomulikku tunnust, mis selgitavad nende olemust: väärtused...

... pole vahetult vaadeldavad ega jälgitavad;

... on seotud moraaliga;

... väljendavad inimeste ettekujutust soovitatavast (Vadi 2000, kaudu).

Neljanda väärtuse tunnuseks võiks nimetada suhtelist muutumatust või raskestimuudetavust, mida on oma teooriates nimetanud nt. Schwartz (1992) ja Inglehart (2000). Samas on ajaloos olnud perioode, kui väärtused muutuvad suhteliselt kiiresti. Eestis võib taoliseks pidada iseseisvumise järgset perioodi.

2.3.6 Stereotüübid ja etnotsentrism

Suhtlemist teistest kultuuridest pärit inimestega mõjutab suuresti ka see, millised stereotüübid meil antud rahvusest kujunenud on. Stereotüübid on õpitud assotsiatsioonide kogumid, mis meis kutsuvad automaatselt esile mingeid vihjeid (Mitulla 1997:66).

Suhtlemisprobleeme ei põhjusta mitte stereotüüpide omamine vaid nendest järgalt kinnipidamine (Gudykunst 1994:93).

Kultuuridevahelise suhtlemise efektiivsust mõjutab ka suhtlemispartnerite etnotsentrilisuse tase. Sumner defineerib etnotsentrismi kui (Sumner 1941, Gudykunst

1994, kaudu) suhtumist ümbritsevasse nii, et indiviidi oma grupp on keskpaigaks ning ülejäänud maailma hinnatakse oma grupi väärtushinnangute alusel. Etnotsentriline inimene näeb oma gruppi voorusliku ja teistest paremana ning grupi väärtushinnanguid universaalsetena (st kehtivatena kõigi suhtes); teisi gruppe aga põlastusväärsete ning kehvematena (Campbell 1972, Gudykunst 1994, kaudu). Iga inimene on teatud määral etnotsentriline. Ka need inimesed, kes suhtuvad teistesse rahvustesse väga sallivalt, eelistavad suhelda nendega, kes on neile sarnased, sest suhted nendega on mugavamad ja vähem pingelised (Gudykunst 1994:82).

Etnotsentrismi vastandiks on kultuurrelativism (Hoopes & Pusch 1979, Lewis 1993, kaudu) mis väidab, et kultuure ei või hinnata mingi ühe või absoluutse eetilise või moraalse perspektiivi põhjal. Hinnangud sõltuvad kontekstist. Mitte ühegi kultuuri väärtushinnangud ja moraalinormid kui sellised ei ole paremad ega halvemad kui teiste kultuuride vastavad normid.

2.3.7 Rollid

Kommunikatsiooni mõjutavad rollid on seotud sotsiaalsete positsioonidega, millega omakorda on seotud erinevad käitumisootused.

Roll on normidega piiratud käitumisviis antud grupis. See on kohustuste, õiguste ning mõjuvõimu koostoime. Inimesel on palju rolle ning iga roll eeldab erinevat käitumist. Need loovad suhtlemiskeskkonna. Suhtlemisoscuse seisukohalt on tähtis tunnetada, millist rolli partner hetkel täidab. Rollid avaldavad mõju inimese käitumisele, sest sageli kujundavad nad isiksuse püsiva suhtlemisstiili (Vadi 1997).

Kuna ootused samale rollile võivad olla väga erinevad, tekivad ka rollikonfliktid (Heidack 1983:239):

- Rollikandja ise ootab endalt samal ajal erinevaid asju.
- Inimesed, kellega suheldakse, ootavad antud rollis olevalt inimeselt erinevat käitumist samas situatsioonis.
- Inimese erinevate rollide erinevad kohustused satuvad vastuollu.
- Inimese enda ootused oma rollile erinevad väljastpoolt tulevatest ootustest.

Ettevõtte muutuste perioodil võib ka keskastmejuht kui üks keskne kommunikaator sattuda rollikonflikti, kuna tema on vahelüli tippjuhtkonna ja spetsialistide ning tööliste taseme vahel, kes võivad oodata temalt samas situatsioonis erinevat käitumist.

2.3.8 Identiteet

Käesoleva töö kontekstis on (keskastmejuhi) identiteeti käsitletud niihästi kommunikatsiooni mõjutava filtrina kui ka muutuste kommunikatsiooni protsessi tulemusena.

Identiteet on termin, mida kasutatakse erinevates teadusharudes, kuid pole välja kujunenud selget, kõigis teadusvaldkondades üheselt mõistetavat definitsiooni (Jenkins 1996). Valdavalt käsitletakse identiteeti konstruktivistlikult, mille järgi identiteet on loodud, mitte antud ehk algselt olemasolev. Eristatakse nn. **personaalse identiteedi** teooriat, mis keskendub spetsiifilistele omadustele, mis eristavad üht indiviidi teisest antud personaalsete suhete sotsiaalses kontekstis. Samuti eristatakse **sotsiaalse identiteedi** teooriat, mille üks enimsiteeritud autoreid Henri Tajfel defineerib sotsiaalset identiteeti kui „indiviidi minakontseptsiooni osa, mis tuleneb teadmisest kuulumise kohta sotsiaalsetesse gruppidesse koos nendele omistatava väärtuse ja emotsionaalse tähendusega (Tajfel 1981: 225, eestindus Valk 2003: 231). Sotsiaalne identiteet on meie arusaam sellest, kes me oleme ja, kes on teised inimesed ning ka vastupidi ehk teiste inimeste arusaam neist endist ning teistest (ehk meist). Identiteet on protsess ning see pole kunagi lõplik. Identiteet viitab sellele, kuidas indiviide ja kollektiive saab eristada nende sotsiaalsetes suhetes teistest indiviididest ja kollektiividest (Jenkins 1996).

Identiteedi konstrueerimise protsessis institutsionaalne/kollektiivne tegutseja või indiviid eelistab ühte tähenduse allikat teiste võimalike ees, mis annab subjektide kuulumusele või tegevusele teatud mõtestatuse või sümbolse eesmärgi (Castells 1997). Seega institutsioonid ja organisatsioonid võivad olla tähenduse allikaks siis, kui subjekt nad omaks võtab. Manuel Castells eristab identiteeti ja rolli järgmiselt: rolli määratlevad institutsioonide-organisatsioonide poolt struktureeritud normid. Rollide mõju subjekti tegude suunamisel sõltub indiviidide ja institutsiooni vaheliste

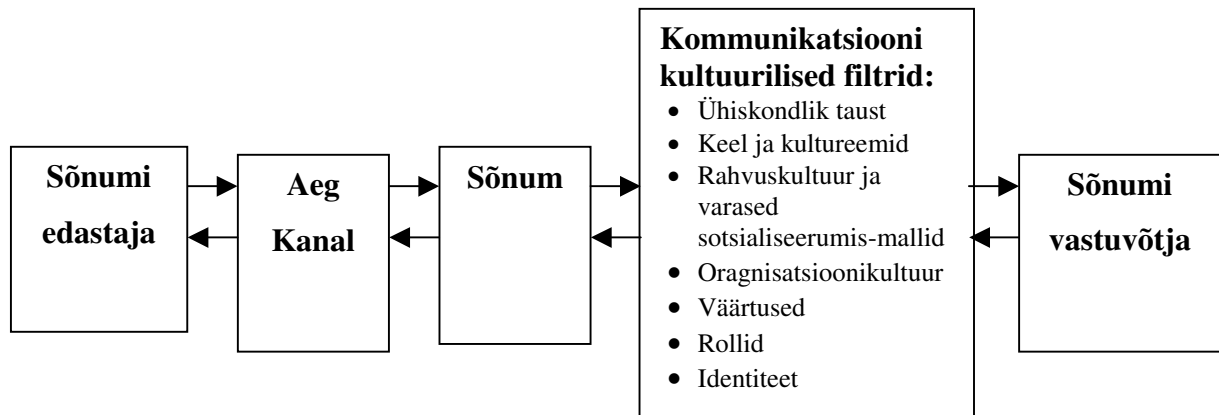
suhete korraldusest ja kooskõlast. Identiteedid on tugevamad tähenduse allikad kui rollid – inimene on need ise konstrueerinud. Identiteedid organiseerivad tähendusi, samas kui rollid organiseerivad funktsioone (Castells 1997).

Ühiskondliku muutuse mõju nõukogulikust turumajanduslikuks ühiskonnaks ja riigiettevõttest eraettevõtteks mõjutab kahtlemata töötajate identiteedi kujunemist. Käesolev töö kajastab muutuste kommunikatsiooni protsessi tõlgenduste kaudu ka keskastmejuhtide identiteedi kujunemist erastatavates organisatsioonides. Selgemalt on antud protsess jälgitav ASi Tallinna Vesi puhul, kus organisatsiooni muutus ja laiem ühiskondlik muutus langevad erastamise ja sellest johtuvate struktuursete ja organisatsioonikultuuriliste ümberkorralduste protsessis kokku. Keskastmejuht on pidanud leidma lahendusteid muutustega hakkama saamiseks ning enda jaoks omistama tähenduse ümbritsevale ning organisatsioonis toimuvatele muudatustele. See on omamoodi toimetulekumehhanism, mis võimaldab keskastmejuhil leevendada muutuse traumaatilist poolt ning kommunikatsioonist saadud tähenduste interpretatsioon on võimaldanud tal paigutada end teatud konteksti ning tunda enda ühtekuuluvustunnet teistega.

2.3.9 Resümee

Antud magistritöö eeldab, et mõlema analüüsitava ettevõtte muutuste kommunikatsiooni mõjutavad lisaks majanduslik-struktuursetele teguritele ka paljud omavahel lõimunud kultuurilised tegurid. Sõnumite vastuvõtt ja edastamine toimub läbi mitmete erinevate filtrite: rahvuskultuur, ühiskondlik taust, organisatsioonikultuur, keel, rolliootused jne.

Empiirilise analüüsi selgemaks struktureerimises olen tuginevalt üldisele kommunikatsioonimudelile ja ülalkirjeldatud kultuuridevahelise kommunikatsiooni mudelile loonud nn sünteesmudeli (vt. skeem 1).



Skeem 0. (Muutuste) kommunikatsiooni analüüsiskeem mitmekultuurilise ettevõtte jaoks. Autori skeem.

Antud kommunikatsioonimudel ei võta arvesse situatiivseid tegureid. Küll aga on vaadeldud võimudimensiooni, mis tekib läbi info jagamise ja kommunikatsiooni strateegilise planeerimise.

3 TÖÖ UURIMISÜLESANDED JA -KÜSIMUSED

Uurimus kirjeldab subjekti-tasandi "töötluste" baasil organisatsiooni kommunikatsiooniprotsessi kahes fundamentaalses dimensioonis: majanduslik-struktuurne muutus (erastamine ja sellega kaasnev koondamis jm. reorganiseerimise protsess) ning kultuuriline muutus (nihe nõukogulikult läänelikule kultuuritüübile, keeleline ja rahvuskultuuriline mitmekesistumine jne.). Organisatsiooni restruktureerimine ja organisatsioonikultuuri muutus on käesolevas töös analüüsitud keskastmejuhtide tõlgendusmallide kaudu. Eelduseks on, et keskastmejuhtide tõlgendusmallid iseenda ja oma tegevuskonteksti kohta on organisatsioonikultuuri edasises kujunemises väga olulised. Keskastmejuht on muutuste perioodil peamine kõneisik tippjuhtkonnalt saadud info edastajana ülejäänud töötajatele.

Mainitud kahest dimensioonist tulenevalt on töös kaks põhilist uurimisküsimust ja rida nendega seonduvaid uurimisülesandeid.

1. Kuidas toimus ja kuivõrd vastas normatiivsele teooriale erastamisprotsessi ja struktuurilis-kultuuriliste muutuste kommunikatsioon ASi Tallinna Vesi ja ASi Narva Elektri jaamad juhtumite puhul?
 - a. Milline oli info ajastus, kanalikasutus ja eri kanalites edastatud sõnumite sisu - vaadatuna eeskätt keskastmejuhtide seisukohalt?
 - i. Milliseid vigu tipp- ja keskastmejuhtide arvates muutuste kommunikatsioonis tehti?
 - b. Millisesse hierahilisse positsiooni ja psühholoogilisse seisundisse aetas muutuste kommunikatsioon tippjuhtkonna poolt keskastmejuhid info vastuvõtja, edastaja ja kõnelaja rollis?
 - i. Milline roll võiks olla keskastmejuhtidel kommunikatsioonis tippjuhtkonnaga ettevõtte struktuuriliste ja organisatsiooniliste muudatuste ajal?
2. Millised on (muutuste kommunikatsiooni tulemusel) eeldused keskastmejuhtkonna professionaalse ja organisatsioonikultuurilise

identiteedi kujunemiseks ja seeläbi ka uue organisatsioonikultuuri tekkimiseks?

- a. Millised kultuurilised kommunikatsioonifiltrid mõjutasid tipp- ja keskastmejuhtide arvates muutuste kommunikatsiooni ning millised neist olid olulisema mõjuga?
 - i. Milline võiks olla keskastmejuhi roll organisatsioonikultuuriliste muudatuste kommunikatsioonis?
- b. Millisesse hierahilisse positsiooni ja psühholoogilisse seisundisse aetas tippjuhtkonna muutuste kommunikatsioon keskastmejuhid erinevate kultuuriliste filtrite ületaja ja “tõlgi” rollis?
 - i. Milliseks kujunes ja võib edasi kujuneda oma positsiooni tunnetus ja tõlgendus keskastmejuhtide seas niihästi hierarhilises (ülal-alla) kui kultuurilises (oma-võõras) dimensioonis?

4 MEETOD

Viisin läbi 22 süvaintervjuud kahes suures mutikultuurilises ettevõttes - ASis Tallinna Vesi ja ASis Narva Elektri jaamad. Intervjuud salvestasin ajaperioodil jaanuar 2003 - mai 2003 Tallinnas ja Narvas. Intervjuud toimusid kolmes keeles - eesti, vene ja inglise keeles. Süvaintervjuude transkriptsioonile teostasin kvalitatiivse tekstianalüüsi.

Intervjuude teemaks oli muutuste kommunikatsiooni ülalmainitud mitmekultuurilistes ettevõtetes. Intervjuude küsitluskava koosnes erinevatest osadest: esmalt uurisin intervjuueeritava suhtumist oma ettevõttesse, paludes oma ettevõtet iseloomustada ning tuua esile selle tugevaid ja nõrku külgi. Seejärel palusin nimetada gruppe, kellega intervjuueeritav eelkõige ettevõttes suhtleb ning iseloomustada suhtlust ettevõtte erineva tasandi töötajate vahel. Kuna tegu on ettevõtetega, kus tippjuhtkond on valdavalt teisest rahvusest kui suurem osa ülejäänud töötajaskonnast, palusin iseloomustada ka sellest tuleneva kommunikatsiooni eripära. Sellele järgnesid küsimused ettevõttes toimunud muudatuste perioodi kohta, saamaks teada, kes olid muutusteperioodi kommunikatsiooni peamised kõneisikud, kuna ja, milliste kanalite vahendusel info eri tasandi töötajateni jõudis, milline oli edasiantud info sisu ning töötajatepoolne sõnumite interpretatsioon. Süvaintervjuu täpne küsimustik varieerub lähtuvalt intervjuueeritava vastustest.

Intervjuude analüüsimiseks lõin nende üleskirjutuste põhjal tabelid iga uuritava alateema-küsimuse kohta eraldi. Selleks kogusin läbi kõigi intervjuude kokku kõik antud alateemaga seonduvad tekstiosad. Tekstiosad on varustatud intervjuu numbriga, et oleks võimalik pöörduda tagasi originaalintervjuu juurde. Intervjuude juures on lisaks numbrile viidatud ka antud vastaja ametitasemele, emakeelele ning staažile. Antud alateemat illustreerivad tsitaadid on toodud 10-punktilises kirjas. Alateemade tabelid on vormistatud töö Lisadena. Tööl lisades pole toodud intervjuude täistekste, kuna antud intervjuud olid isiklikud ja põhinesid vastastikusel usaldusel ning nende avaldamine ei säilitaks vastajate anonüümsust.

Analüüsi esitamine toimub tabelites toodud tekstiosade seostamise ja interpretatsioonina. Analüüsi osas on intervjuudele viidatud intervjuu numbri abil. Lisaks on sulgudes toodud lühendatult ka intervjuueeritava ametitase (lühendid vastavalt: tippjuht - tjuht; spetsialist-spets.) ning tööstaaž. Kokkuvõtted ja järeldused on esitatud tavalises tekstifondis. Tsitaat on esitatud eristuvalt jutumärkides ja kaldkirjas. Vaatlesin iga allteema raames tekstiosade sisulist varieeruvust.

Valimisse kuulub kõigi erinevate ametitasemete töötajaid, erinevas vanuses ning erineva tööstaažiga mehi ja naisi. Kuna uurimuse keskmes on keskastmejuht kuulub valimisse kõige enam selle taseme juhte.

Lõplikus valimis on 4 tippjuhti, 12 kesktaseme juhti, 5 spetsialisti ja 1 tööline. Küsitlesin 12 mees- ja 10 naistöötajat. Intervjuueeritavate seas on nii pikaajaseid kui muutuste eel või ajal tööle tulnud. Uuringus osales 15 eesti keelt emakeelena rääkivat töötajat ning 1 inglise-, 2 prantsuse- ja 4 vene keelt emakeelena rääkivat töötajat.

Lisaks läbiviidud süvaintervjuudele on muutuste aegse sisekommunikatsiooni analüüsis kasutatud mõlema ettevõtte sisemisi infokanaleid ning analüüsitud muutuste perioodil antud teemal neis ilmunud informatsiooni. Lisaks on taustamaterjalina kasutatud varasemaid ettevõttes läbiviidud uuringute tulemusi nagu näiteks ettevõtte sisekommunikatsiooni ja töötajate rahulolu uuring.

5 ASi TALLINNA VESI TAUST

AS Tallinna Vesi on Eesti suurim veetootja. Ettevõtte pakub teenust ligi 400 000 inimesele Tallinnas ning selle lähiümbruses. Ettevõtte põhitegevusalaks on veetootmine ning reoveepuhastus. Ettevõttes töötab 350 töötajat. 50,4% ettevõtte aktsiatest kuulub välisinvestorile International Water UU ning 49,6% Tallinna linnale.

Ettevõtte üksused paiknevad territoriaalselt kolmes eri kohas:

- Ülemiste järve ääres asuv veepuhastusjaam
- Paljassaare poolsaarel asuv reoveepuhastusjaam
- Ädala tänaval asuv peakontor, klienditeenindus ning erinevad tehnilised üksused

5.1 Ettevõtte muutmise põhjused

Viimase kümne aasta jooksul on pealinna veetarbimine vähenenud ligi kolm korda. Selle peamiseks põhjuseks on endisaegsete suurettevõtete sulgemine, mis kasutasid oma tootmistegevuses palju vett. Samuti on muutunud inimeste tarbimisharjumused, kasutusel on ökonoomsem tehnika ning tarbijate keskkonnaalane teadlikkus on tõusnud. Seoses pealinna kõrge maamaksu ning suurte kulutustega tööjõule on mitmed suuremad tööstused asunud kolima oma tootmist linnast välja. See omakorda tähendab, et nad ei kasuta enam tootmises ASi Tallinna Vesi poolt pakutavat vett ning reoveepuhastusteenust. Antud muutused on tinginud vajaduse muuta vastavalt muutunud olukorrale ka ettevõtte töökorraldust ning asuda otsima teisi lisavõimalusi arenemiseks.

Üks olulisemaid muutumise vajaduse tekkimise põhjuseid on Eesti liitumine Euroopa Liiduga. See tõi kaasa vajaduse viia ettevõtte tegevus vastavusse Euroopa Liidu erinevate normidega. See hõlmab endas nii veekvaliteedi, vee analüüsi ehk laborite töö ning reoveepuhastuse kvaliteedi väga ranget vastavust seatud Euroopa Liidu normidele. Lisaks keskkonnaalase tegevuse täiustamist ning palju muud.

Kõik see tähendab aga, et ettevõttel on vajadus suurte tehnoloogiliste uuenduste järele praktiliselt kõigis töövaldkondades, mis eeldab mahukaid investeeringuid. Investeeringud võimaldavad muuta ettevõtte tegevuse efektiivsemaks, keskkonnasõbralikumaks ning aitavad pakkuda tarbijatele üha kvaliteetsemat teenust nii puhta joogivee näol kui võimaldades mugavamalt ja puhtamat elukeskkonda kaasaegsete reoveesüsteemide abil.

Ühiskonnas toimuvad muutused eeldavad, et ettevõtte pöörab üha suuremat tähelepanu oma klientidele, mitte olles enam tootmiskeskne ettevõtte. Seega on vaja investeeringuid, et muuta ettevõtte klienditeenindus kaasaegseks, klientidele võimalikult mugavaks ning kättesaadavaks.

Lisaks investeeringutele nõuavad suured ümberkorraldused ka vastavaid teadmisi ja kogemusi, et soovitud muutused võimalikult edukalt ellu viia. Mainitud põhjuste koosmõjuna loodi alus välisinvestori kaasamiseks ettevõttesse, kes antud eesmärgid suudaks ellu viia, kelle oleks selleks vastavad kogemused ning rahalised vahendid.

Linn on ettevõtte erastamisotsuse vajadust sõnastanud nii: *"Enamusaktsiate müügiotsuse põhieesmärgiks oli linna soov leida strateegiline investor, kes oleks valmis ettevõtet arendama omades nii vajalikke tehnilisi vahendeid kui ka teavet, et viia ettevõtte tegevus vastavusse kaasaegsete kvaliteedinõuete ja Euroopa Liidu kvaliteeditasemetega."*

5.2 Ettevõtte erastamine ja järgnenud muutused

Kuni 2001. aastani kuulus AS Tallinna Vesi 100% Tallinna linnale. 24. jaanuaril 2001. aastal allkirjastati ASi Tallinna Vesi erastamisleping. Vastavalt Tallinna Linnavalitsuse otsusele müüdi 50,4% ettevõtte aktsiatest rahvusvahelisele konsortsiumile International Water UU (IWUU).

Investoriteks said kaks suurt kommunaalteenuseid pakkuvat välisettevõtet: United Utilities International ja International Water. United Utilities International on United Utilities Group of Companies'sse kuuluv firma, mis tegutseb rohkem kui kümnes riigis üle maailma ning annab tööd enam kui 15 000-le inimesele. International Water

on kahe maailma juhtivaima infrastruktuuri arendusega tegeleva ettevõtte - Bechtel Enterprises Holding ja Edison S.P.A tütarettevõtte, mille peakontor asub Londonis.

Erastamisega samal päeval moodustati ka uus neljaliikmeline juhatus, mille liikmeteks said investori esindajad.

2001. aasta juuni alguses vahetati välja ettevõtte senine eestlastest tippjuhtkond. Ettevõttes moodustati uus investoripoolsetest esindajatest koosnev tippjuhtkond, kuhu kuulusid juhatuse esimees/tegevjuht, tootmisdirektor ning kommertsdirektor. Hiljem lisandus ka klienditeenindusdirektor, kes erinevatel põhjustel hiljem sageli vahetus. Seega oli aastatel 2001-2004 ettevõtte klienditeeninduse juhi kohal kokku 4 erinevat juhti.

Seoses uue inglase tippjuhtkonnaga alustati ka töötajaskonna osalist verevahetust. 2001. aasta mais asusid tööle esimesed, juba uue tippjuhtkonna poolt tööle võetud, töötajad - finantsdirektor ning personalijuht. Juunis alustas ettevõttes tööd avalike suhete spetsialist. Järgnevatel kuudel lisandus veel mitmeid uusi, peamiselt valdkonna juhte - avalike suhete juht, klienditeeninduse direktori asetäitja, juhatuse assistendid jne.

2001. aasta augustis saadeti vastastikusel kokkuleppel pensionile 80 ettevõtte pensioniealist töötajat. Senise töötajaskonna keskmine vanus ja tööstaaž oli kõrge, kuna paljud töötajad olid alustanud ettevõttes tööd juba peale õpinguid ning töötanud mitmekümneid aastaid. Suurima ASi Tallinna Vesi staažiga, 60 tööaastat, pensionile saadetud töötaja oli 80 aastat vana. Ettevõtte valdkonna spetsiifilisus ning stabiilsus olid tegurid, miks ettevõttes oli nii palju ülipika staažiga töötajaid.

2001. aasta teisel poolel sai alguse esimene erastamisjärgne suurem ettevõtte struktuurimuutus. Ettevõttesisene konkurss keskastmejuhtide kohtadele toimus 2001. aasta suvest-sügiseni ning selle käigus oli kõigil ettevõtte töötajatel võimalus kandideerida väljapakutud keskastmejuhtide ametikohtadele. See tähendas, et ka juba sellel ametikohal töötavatel inimestel tuli kandideerida koos teistega oma kohale.

2002. aasta märtsis vahetus ettevõtte senine välismaalastest koosnev tippjuhtkond. Ettevõttes alustas tööd uus inglasest juhatuse esimees ning tegevjuht ning prantslasest tootmisdirektor. Koos juhtkonna vahetusega sai alguse ka suund ettevõttesisesteks veelgi suuremateks struktuurimuutusteks. Hiljem lisandus ka ettevõtte uus inglasest kommertsdirektor ning 2002. aasta suve lõpus ka uus prantslannast klienditeenindusdirektor. Seega moodustavad ettevõtte juhatuse investorite esindajad.

2003. aasta lõpul ostis üks välisinvestoritest, United Utilities, osaluse välja teiselt investorilt, International Water'lt.

ASi Tallinna Vesi nõukogusse kuuluvad välisinvestori ja Tallinna linna esindajad.

2004. aastal on ettevõtte juhatus 3-liikmeline ning selle liikmed on investori United Utilities esindajad. Lisaks on moodustatud 7-liikmeline *Executive team*, kuhu alates 2004. aastast kuuluvad lisaks juhatuse liikmetele ka 4 kohalikku suurema valdkonna juhti.

6 ASI TALLINNA VESI MUUTUSTE KOMMUNIKATSIOON

Koos uue välismaise tippjuhtkonna tööleasumisega loodi ettevõttes ka avalike suhete osakond eesmärgiga juhtida ettevõtte sise- ja väliskommunikatsioonialast tegevust.

2001. aastal toimunud organisatsioonilised muudatused olid suhteliselt tagasihoidlikud ning olid pigem sissejuhatuseks eesootavatesse suurematesse struktuurimuudatusesse, mis leidsid aset 2002. aasta teisel poolel. Antud suurte struktuurimuudatuste perioodi kommunikatsiooni käsitleb ka käesolev magistritöö.

6.1 Muutusteteemaliste sõnumite edastajad

6.1.1 Tippjuhid

Kuna eesootava suurema muutuse initsiaatorid olid ettevõtte välisinvestorid, omasid infot antud teemal kõige enam ettevõtte välismaalastest tippjuhid. Nende ülesandeks oli koostöös keskastmejuhtidega muutus ette valmistada ning anda keskastmejuhtidele edasi infot selle kohta, miks ja, kuidas muudatused ellu tuleb viia. Seega oli muutuste kommunikatsiooni peamine sõnumite edastaja välismaine tippjuhtkond. Lisaks tippjuhtkonnale oli suur roll sõnumi edasiandjana personalijuhil, kelle ülesandeks oli kogu ettevõtte muutusega kaasneva struktuurimuutuse juhtimine.

6.1.2 Keskastmejuhid

Kuna nii struktuuri- kui töökorralduse muudatus puudutas praktikas kõige enam spetsialiste ning töölisi, oli tippjuhtkonna järel väga oluline roll täita keskastmejuhtidel. Nende ülesandeks oli muutus reaalselt ellu viia ning kommunikeerida toimunut edasi allapoole ehk spetsialistide ja tööliste tasemele. Seega sõltus antud kommunikatsioon väga palju sellest, kuidas keskastmejuht kõrgemalt tasemelt saadud informatsiooni kätte sai, enda jaoks interpreteeris ning edasi andis.

Ettevõtte siseste ametlike kanalite vahendusel edastatud info peamine kõneisik oli juhatuse esimees ning harvem personalijuht, kes oli antud muutuste elluviija ning koordinaator, kuid kelleni jõudis info samuti tippjuhtkonnalt, mistõttu oli ta tippjuhtkonnapoolse info vahendaja ning omamoodi vahelüli tipp- ja keskastmejuhtkonna vahel.

6.2 Sõnumite ajastus

Esimesed organisatsioonilisi muudatusi käsitlevad siselehe artiklid ilmusid 2001. aasta teisel poolel, kuid olid eelkõige sissejuhatuseks eesootavatesse kriitilisematesse muudatustesse organisatsiooni struktuuris ja töökorralduses.

2002. aasta kevadel ilmuvad artiklid, mis jätkavad soosiva suhtumise loomist eesootavatesse muudatustesse. 2002. aasta suve algul on esmakordselt kasutusel muudatuste põhjendused, mida hilisematel kuudel seoses suure muudatuste protsessiga kuuleb veel korduvalt. 2002. aasta sügisel ilmuvad esimesed artiklid, mis annavad ka juba konkreetsemat ülevaadet toimuvate muutuste sisust.

2003. aasta alguseks on reorganiseerimine elluviidud ning muutuste teemat enam ei kajastata.

Võttes kokku muudatuste perioodil tippjuhtkonna poolt töötajatele edastatud info ajastatust, võib öelda, et põhjalikumat infot muudatuste kohta anti töötajatele suhteliselt hilja ehk siis kui muutused juba kohe algamas olid ehk 2002. aasta sügisel.

6.3 Kommunikatsiooni kanalid

6.3.1 Siseleht Infotilk

2001. aasta juulis ilmus ettevõtte esimene uue näoga siseleht, mis hiljem hakkas kandma nime Infotilk. Siseleht ilmub kord kuus värvilise ja kuueleheküljelisena. Siselehe trükiarv võimaldab igal töötajal saada lugemiseks oma isiklik eksemplar. Leht kujunes muutuste kommunikatsiooni peamiseks kanaliks. Selle vahendusel oli tippjuhtkonnal võimalik edastada sõnumit kõigi töötajateni ning kõige mahukamas

vormis. Siselehe vahendusel edastatud info oli kõige olulisem infoallikas eelkõige töölistele, kellel pole arvuti kasutamise võimalust ning samuti nendele madalama taseme töötajatele, kelle puudus vahetu kokkupuude tippjuhtkonnaga või tippjuhtkonnale lähemalseisvate töötajatega, kellelt oli võimalik saada infot vahetu suhtluse teel. Seetõttu oli siselehe vahendusel infot saanute hulk suurem samuti ka vee- ja reoveepuhastusjaamas, mis territoriaalselt asuvad peakontorist eemal ning kuhu tippjuhtkond nii sageli ei jõua.

6.3.2 Kirjad

Lisaks siselehele, mille artiklid olid kättesaadavad kõigile töötajatele, vahendas tippjuhtkond muutusteteemalist informatsiooni ka personaalsemate kirjade vahendusel. Kanaliks oli enamasti üldine e-posti aadress "Everybody". Kirjad läksid nii keskastmejuhtidele suunatult, kes olid peamised muudatuse elluviijad ning oma töötajatele antud info vahendajad, kui ka üldiselt kõikidele töötajatele, kellel oli arvuti kasutamise võimalus.

6.3.3 Keskastmejuhtide workshopid

2002. aasta sügisel, kui muutuste elluviimine seisis kohe ees, alustas tippjuhtkond info vahendamist keskastmejuhtidele spetsiaalsete workshopide ehk arutelude abil. Esimene taoline kohtumine, millest võtsid osa kõik ettevõtte keskastmejuhid, kokku mõnikümmend töötajat, toimus 5. septembril 2002. Esimesele kohtumisele järgnes veel paar keskastmejuhtide workshoppi, kus igal järgmisel kohtumisel püüti üksteisega jagada infot plaanitavate muutuste kavast ning anda juhtnööre töötajatega rääkimiseks ning muudatuste elluviimiseks.

6.4 Muutusteteemaliste sõnumite sisu

6.4.1 Sõnum siselehe vahendusel

Alljärgnevalt on toodud muutuste perioodil siselehe vahendusel edastatud põhjendused plaanitavate muutuste kohta. Iga ilmunud artikli juures on märgitud selle avaldamise aeg ning toodud välja enim iseloomulikud katkendid.

2001. aasta teisel poolel edastatud sõnumid tutvustavad suhteliselt neutraalselt uue keskastmejuhtide struktuuri paikapanemist, mille käigus toimus üle-ettevõteline konkurss kõigile keskastmejuhtide kohtadele. Avaldatud artiklid möönavad ka, et on arusaadav kui muudatused on toonud kaasa ka pisut segadust, kuid muudatus on vajalik selleks, et töötajatel oleks parem töötada ning ettevõtte pakuks paremat teenust.

12.2001, Uus struktuur on ilmet võtmas: *Võtab natuke aega enne kui kõik on oma uutesse rollidesse sisseelanud, kuid on selge, et uus struktuur on loodud aluseks sellele, et saaksime pakkuda paremat teenust ning, et meie inimesed oleksid oma tööga rahul ja neil oleksid paremad karjääri võimalused.* Antud teema on eelkõige sissejuhatuseks eesootavatesse kriitilisematesse muudatustesse organisatsiooni struktuuris ja töökorralduses.

2002. aastal jätkub siselehe vahendusel teatud soosiva suhtumise loomine toimuvatele muudatustele ja samuti viide sellele, et muutused on vajalikud selleks, et luua uus organisatsioonikultuur ning muuta ettevõtte kliendile orienteerituks. **02. 2002, Inimene muutuste keskel:** *Et muuta maailma tuleb muuta iseennast, seda on öelnud Sokrates. //Järkjärgult oleme asunud looma uut organisatsioonikultuuri, mis toetaks meie äristrateegiat, kohanduks rahvuslike kultuuriliste eripäradega, toetaks pidevalt toimivat muutuste protsessi ja teadvustaks inimeste vajadusi ja muresid//... klienditeeninduses on ametikohtade nimetused muutunud kõige suuremas ulatuses ja seda eeskätt seetõttu, et teha ennast paremini arusaadavaks kliendile ning näidata, et tegemist on teenindusettevõttega.*

2002. aasta märtsis määrab välisinvestor ettevõttele uued direktorid. Aprilli siselehes tutvustakse uusi juhte lähemalt. Töötajatele otseselt ei põhjendata, mis on toimunud vahetuse põhjused. Vihjatakse kaude, millest kõlab läbi tuua firmasse veelgi paremaid kogemusi. Tädatakse eelmisi juhte seni tehtud töö eest ja viidatakse taas ettevõtte muutumisele kliendile orienteerituks. **03. 2002, Meie ettevõtte investor määrab uued direktorid:** *IWUU eesmärk on tuua oma tütarettevõtetesse rahvusvahelisi ja professionaalseid kogemusi. Geoffrey Thorpe ja Brian Hill on juhtinud ASi Tallinna Vesi meeskonda õiges suunas sel kriitilisel perioodil firma ajaloos, mil endisest linnaettevõttest on saamas klientidele orienteeritud eraettevõtte.*

Umbes 2 kuud peale tippjuhtkonna vahetust on sõnumis esmakordselt kasutusel mõisted, mida hilisematel kuudel seoses suurte organisatsiooniliste ümberkorralduste põhjendusena kuuleb veel palju ehk efektiivsus, kasum, operatiivsus, suhted. **05.2002, Tallinna Vee eesmärgid:** *Need puudutavad selliseid teemasid nagu Teenuslepingu täitmine sellel aastal, tootmisefektiivsuse tõstmine, kasumlikkuse suurendamine ja heade suhete hoidmine meie klientide ja linnaga.* **05.2002, Muutused klienditeenindusdivisjonis:** *Struktuurimuutus võeti ette selleks, et töökorraldust operatiivsemaks muuta ning kliente paremini teenindada.*

Järgnevates artiklites tutvustatakse ilma pikemate kommentaarideta ettevõtte antud aasta eesmäärke: **06.2002, Meie kümme käsku.** Põhjendusena jätkub juba eelpoolmainitud mõistete kasutamine, mis rõhutavad kasumlikkuse tõstmist, käibe suurendamist, klientide ootuste ületamist, äritegevuse laiendamist, kuid ka töötajatele võimalusterohke ja tasuva töö võimaldamist Samuti on kõne all ettevõtte logovahetus, mille ajendiks on ettevõtte sisemine muutumine ning vajadus viia väline ja sisene kooskõlla. Muutuse põhjusena kõlab taas soov muutuda tulemuslikumaks ning kliendile orienteeritumaks. **08.2002, Sügisel vahetub Tallinna Vee logo:** *... ettevõtte on kiirelt muutumas ning palju tööd on tehtud ära selleks, et Tallinna Vee tegevus oleks üha tulemuslikum...klienditeenindus on teinud ja on tegemas läbi mitmeid muutusi, et meie kliente hästi teenindada jne. //Seega pole ettevõtte logo muutmine alguse saanud mitte Tallinna Vee välimise ilme muutmisest, vaid eelkõige on oluline see, et oleme sisemiselt muutumas efektiivsemaks...*

Kui suvel eesootavast struktuurimuutusest veel otseselt juttu ei tehtud ja vihjed käisid ridade vahelt, siis sügiseks anti muutustest teada juba ka ametlikke kanaleid pidi. Algul küll töötajate arvu vähendamisest otse ei räägita, pigem on juttu uute meeskondade kokkupanemisest. Oktoobris mainitakse ära juba ka konkreetne lahkuvate töötajate arv. Ettevõttes ettevõetavate muutuste põhjusena tuuakse välja ühiskonna kiire muutumine ning vajadus sellega kaasas käia, et säilida. Põhjendustena tulevad taas mängu mõisted nagu: tõhustada, efektiivistada, optimeerida jne. Artikkel annab töötajatele ka juhiseid küsida lähemat infot oma juhtidelt, kuigi nagu hiljem analüüsis selgub, on ka juhtidele sellel ajal veel teema ebaselge. Antakse ka esimene lubadus muudatuste paikasaamise aja kohta. **09.2002, Muutustest meie ettevõttes:** *...organisatsioonid, selleks, et ellu jääda, peavad püsima samas tempos ühiskonnas*

toimuvate muutustega. //Meie organisatsioon on seadnud eesmärgiks tõsta järgmistel aastatel klienditeeninduse kvaliteeti, tõhustada juhtimist, toota üha keskkonnasõbralikumalt, pakkuda töötajatele paremat töökeskkonda ning täiustada tulemustele toetuvat palgasüsteemi. //Muutused toovad alati endaga kaasa nii meeldivaid kui ka ebameeldivaid kogemusi, kuid lõppeesmärk on siiski tõsta Tallinna Vee teenuste kvaliteeti, tõhustada süsteemi ning optimeerida ressursse. //Saamaks lähemat infot, võiksid töötajad pöörduda oma vahetu juhi poole... //Eesmärgiks on saada struktuur paika oktoobri alguseks...

10.2002, Muutused kinnitatakse kuu lõpus: *Oleme seadnud eesmärgiks tõsta järgmistel aastatel ettevõtte efektiivsust, klienditeeninduse kvaliteeti, tõhustada juhtimist, toota üha keskkonnasõbralikumalt, pakkuda töötajatele paremat töökeskkonda, optimeerida ressursse ning luua tulemustele toetuv palgasüsteem. Selleks, et kõiki neid eesmärke saavutada, peab organisatsioon ajakohastama oma tööprotsessid, tõstma efektiivsust ning tegema struktuurilisi ümberkorraldusi...//Reorganiseerimine toob endaga kaasa osade töötajate ettevõttest lahkumise. Tallinna Vesi tahab pakkuda kõikidele neile igakülgset tuge.*

Nagu on näha järgmisest artiklist lükkus muutuse kinnitamise tähtaeg siiski hilisemaks, kuid ka siis veel ei öelda otse välja uue struktuuri tõelist olemust vaid räägitakse üldistest eesmärkidest. Negatiivse sõnumi tasakaalustamiseks on alati lisatud ka kinnitus töötajatele pakutavate toetuste osas. Samuti viidatakse sellele, et muudatuste toimumine pole uue tippjuhtkonna isiklik idee, vaid seda nägi ette juba ettevõtte äriplaan. **11.2002, Reorganiseerimine lõpetatakse detsembris:** *Mitmeid kuid põhjalikult kavandatud ettevõtte struktuurimuutuse kinnitas 12. novembril lõplikult Tallinna Vee Nõukogu. Muutuste peamiseks eesmärgiks on tõsta teenuse kvaliteeti ning pakkuda Tallinna Vee töötajatele huvitavamad tööd. //...eesmärgiks on tõsta töö efektiivsust vähendades dubleerivate ametikohtade arvu ja suurendades automatiseerituse taset. //...uus struktuur soovitakse kinnitada 1. detsembriks, mil see tehakse avalikuks ka kõigile töötajatele. Kuna ettevõttest lahkub umbes 100 töötajat, on paika pandud ning ametiühinguga kooskõlastatud mitmekülgne kompensatsioonipakett. //Ettevõtte reorganiseerimine oli kirjas juba Tallinna Vee äriplaanis, mis allkirjastati ettevõtte erastamisel ning, mis nägi struktuurimuutuse ette esimese kolme aasta jooksul.*

12.2002, Valmis klienditeeninduse strateegia: Aasta lõpul jätkatakse sõnumitega, milles rõhutakse ettevõtte soovi muutuda tootmisettevõttest klienditeenindusettevõtteks: *...strateegia kandvaks ideeks muutuda tootmiskesksest ettevõttest kliendikeskseks.* **01.2003, Aasta märksõna on organisatsioonikultuur:** *Toimus ettevõtte restruktureerimine eesmärgiga muuta ettevõtte töö efektiivsemaks ja kliendikessemaks ning mõnusamaks töökohaks.*

2003. aasta algust iseloomustab teema vaibumine. Selleks ajaks oli reorganiseerimine elluviidud ning muutuste teemat tagantjärele enam ei kajastata ega põhjendata. Artiklite kaudu edastatud sõnum on nüüd suunatud pigem olemasolevatele töötajatele, keda tahetakse motiveerida näiteks uue palgasüsteemi ja koolituste läbi. **01.2003, Kollektiivleping ning uus töö- ja tulemustasu süsteem:** *Töötasusüsteemi eesmärgiks on pakkuda õiglast tasu, mis tunnustaks ja motiveeriks meie kvalifitseeritud töötajaid tegema ettevõttes head tööd. Lisaks sellele juurutatakse ka tulemustasu süsteemi.* **04.2003, Kõik meie töötajad osalevad treeningul Tulemuste Võti:** *...koolituse läbivad viimne kui üks Tallinna Vee töötaja 2-päevase treeninguna, mille käigus analüüsitakse nii enda kui oma kolleegide käitumist.*

02.2003, Eelmise aasta tulemused ja 2003 eesmärgid. Tutvustatakse ka 2003. aasta eesmäärke, mis sarnanevad suuresti 2002. aasta omadega. Põhilisteks märksõnadeks on: hea teenus ja teenindus, head suhted eri huvigruppidega, tulude tõus ja kulude vähendamine.

6.4.2 Sõnum kirja vahendusel

Personaalsete kirjade vahendusel edastatud sõnumid olid analoogsed siselehe vahendusel edastatuga. Muudatuste vajalikkust põhjendatakse läbi märksõnade: efektiivistada, tõsta kvaliteeti, optimeerida jne, abil. Samuti kinnitatakse ettevõtte soovi pakkuda lahkuvatele töötajatele nii materiaalselt kui muud vajalikku toetust: **2.10.02, kiri töötajatele:** *Meie organisatsioon on seadnud eesmärgiks tõsta järgmistel aastatel ettevõtte efektiivsust, klienditeeninduse kvaliteeti, tõhustada juhtimist, toota üha keskkonnasõbralikumalt, pakkuda töötajatele paremat töökeskkonda, optimeerida ressursse ning luua tulemustele toetuv palgasüsteem.*

//Reorganiseerimine toob endaga kaasa paljudele töötajatele ettevõttest lahkumise. 12.11.02, kiri töötajatele: Ettevõtte eesmärgiks on tõsta oma töö efektiivsust vähendades dubleerivate ametikohtade arvu. Kuna ettevõttest lahkub umbes 100 töötajat, on paika pandud ning ametiühinguga kooskõlastatud mitmekülgne kompensatsioonipakett. 13.11.02, kiri juhtidele: See on keeruline aeg kõigi meie töötajate jaoks ning seetõttu palun ma Teil käituda nii toetavalt ja hoolivalt kui võimalik.

6.4.3 Sõnum workshopi vahendusel

Keskastmejuhtide workshopide eesmärgiks oli luua ühine arusaam sellest, millised muudatused ellu viia kavatakse ning millistel põhjustel. Seejärel oli keskastmejuhtidel saanud infot võimalik omakorda vahendada juba allapoole oma üksuse või osakonna töötajatele.

Esimene workshop toimus 5. septembril ning sissejuhatava aruteluna ei olnud selle sõnum veel kuigi selge, sest tippjuhtidel puudus veel ka ülevaade keskastmejuhtide ootustest ja reaktsioonist plaanitavale. Järgmine workshop toimus 27. septembril ning selle eesmärgiks seati eelmisel kohtumisel ülestõstatatud probleemidele lahenduse leidmine ehk luua arusaam ettevõtte eesmärkidest ja vajalikest muudatustest, tutvustada muudatuste järgmiseid samme ning nende osas kokkuleppele jõuda. Selle tulemusena peaks iga juht olema võimeline neid eesmärke ka teistele töötajatele selgitama ning oskama siduda ettevõtte eesmärke oma üksuse eesmärkidega (**väljavõte 27.09.02 workshopi päevakavast**).

8. oktoobril toimunud workshopi eesmärgiks oli luua juhtide hulgas ühine arusaam muutuste järgmiste sammude suhtes, tutvustada lahkuvatele töötajatele mõeldud hüvitiste poliitikat ning anda ülevaade uuest plaanitavast töötasu süsteemist ja tulemuspalgast, et motiveerida allesjäävaid töötajaid. Samuti saada ülevaade muutusega kaasnevatest riskidest ja anda juhiseid lahkuvate töötajatega vestluse pidamiseks ning näpunäiteid toetavate argumentide kasutamiseks. Argumentidena toodi välja: äraminek on äriline otsus, mitte isiklik; võimalus teha midagi uut, pääsemine pingest, teha elus korrektiive, mõelda väärtushinnangute üle, võtta enda jaoks aega, võimalus saada kompensatsioon ning mitmekülgne ettevõttepoolne toetus

nagu koolitus, abi CV koostamisel ja uue töö otsimisel, psühholoogiline nõustamine
(väljavõte 8.10.03 toimunud workshopi materjalidest).

6.5 ASi Tallinna Vesi muutuste kommunikatsiooni lühiülevaade

Alljärgnevalt on toodud kokkuvõttev ülevaade muutuste perioodi peamistest sündmustest, kanalitest ning nende vahendusel edastatud sõnumitest.

Aeg	muutuse sisu	kanal	Sõnum
jaanuar-mai 2001	ASi Tallinna Vesi 50,4% erastamine välisinvestorile. Uus juhatus.	-	Muutuseteemaliste sõnumi puudumine.
juuni-juuli 2001	Välismaine tippjuhtkond. Uued töötajad. Avalike suhete osakonna loomine. Esimene siseleht.	siseleht	Muutuseteemaliste sõnumi puudumine.
august-detsember 2001	80 pensioniealise töötaja lahkumine. Ettevõttesisene keskastmejuhtide konkurss.	siseleht	Neutraalne sissejuhatus. Vajadus pakkuda paremat teenust ning suurendada töörahulolu.
veebruar-aprill 2002	Uus välismaine tippjuhtkond. Mitteametlik info plaanitavate muutuste kohta.	siseleht	Vajadus luua uus organisatsioonikultuur, mis toetaks ettevõtte tegevust, toimuvaid muutusi ning muudaks ettevõtte muutumist kliendile orienteerituks. Rahvusvahelised ja professionaalsed uued kogemused.
mai-august 2002	Mitteametlik info. Vähene ametlik info. Sissejuhatav periood.	siseleht	Peamiste põhjenduste sissetoomine - efektiivsus, kasumlikkus, head suhted, operatiivsus, kliendikesksus.
september-oktoober 2002	Restruktureerimise algus. Juhtide workshopid: esimene otsene info kõigi juhtideni. Juhtidel ei lubata infot kaua aega edasi anda. Lisaks ametlikule infole, palju ebaametlikku.	siseleht	Põhjalikum muutuse sisu ülevaade. Tõsta klienditeeninduse kvaliteeti, tõhustada juhtimist, optimeerida ressursse, keskkonnasõbralikkus, töötajatele paremad tingimused. Reorganiseerimine toob endaga kaasa nii meeldivaid kui ebameeldivaid kogemusi ning osadel töötajatel tuleb lahkuda, kuid ettevõtte tahab pakkuda neile tuge.
		juhtide workshopid	Efektiivsus, optimeerimine, kokkuvõtteid, igakülgne tugi lahkuvatele töötajatele.
november-detsember 2002	Keskastmejuhtide vestlused töötajatega. Töötajate lahkumine.	siseleht	Struktuur kinnitatakse ning tehakse kõigile avalikuks. Lahkub 100 kompensatsiooni saavat töötajat. Reorganiseerimine oli plaanis juba ettevõtte erastamisel. Efektiivsus, kliendikesksus, mõnus töökoht.
jaanuar-aprill 2003	Reorganiseerimine on elluviidud.	siseleht	Teema vaibumine. Sõnum tulevikkuvaatav: uue töö- ja tulemustasu süsteemi loomine, kõikide töötajate koolitamine.

6.6 Sõnumite vastuvõtu aeg

Tinglikult võib jagada suhtumise info ajastatuse kohta kahte gruppi, nendeks, kes kirjeldavad info vastuvõtu aega suhteliselt neutraalselt ning nendeks, kes on kriitilised ning toovad sealjuures välja oma kriitilisuse põhjuse. Nagu allpool näha, on sõnumite ajastatuse küsimus olnud töötajate jaoks väga olulise tähtsusega.

Vähem kriitilise arvamuse kohaselt oleks pidanud enam selgitama, et muudatuste protsess ongi aeganõudev ning seetõttu ei ole ka info liikumine nii kiire, sest ühtegi valmis vastust ei ole olemas ja kõik see võtab aega: Int. 5 (kjuht, 2 a.): *“Tegelikult ei kommunikeeritud siis seda tõenäoliselt eriti, et see on aeglane protsess. Ma tean, et me rääkisime sellest ja aga inimesed ei uskunud seda ühelt poolt, et selle taga on palju tööd ja vaeva ja seda ei saa lihtsalt nii klõps teha...”*

Üheks kriitilisuse põhjuseks oli **info hiline mine**. Vastanud kritiseerivad, et ametliku info puudumise tõttu oli juba mitmeid kuid varem liikvel ebaametlik info kuulujuttude ja omavaheliste vestluste kaudu. Kuna kõigepealt kuuldi muutusi puudutavat infot ebaametlikke teid pidi, ei osata alati ka välja tuua, millal see täpselt toimus: Int. 1 (spets., 1,5 a.) *“Selles mõttes, et jutud olid juba ammu liikvel”* ja Int. 2 (kjuht, 5 a.) *“Ametlik info...täpselt ei oskagi öelda aga see tuli võrreldes kuulujuttudega väga hilja, seda võib küll öelda.”*

Suur osa vastanuist märgib, et kuulsid plaanitavatest muutustest kevadel ja alles mitu kuud hiljem ehk suvel oli asi konkreetsem ning räägiti ka muudatuste sisust. Seega oli kevadel ja suvel muudatustest juttu pigem suusõnalise info vahendusel ja üldiselt. Konkreetsemaks muutus muudatuste jutt suve lõpul ja sügisel: Int. 3 (kjuht, 2 a.) *“Esimesena ...hakkasid jutud käima kevadel ja esimeste põhjustega tuldi välja juunikuus, umbes kolm kuud hiljem.”* ja Int. 5 (kjuht, 2 a.) *“Ma sain seda teada kuskil juuni kuus... //Alguses oli see välismaalaste punt ja siis tuli see puhkuste periood ja juuli-august ja septembri alguseks pidid juba väga konkreetsed asjad paigas olema ja enam-vähem olid ka.”* Int. 7 (kjuht, 1,5 a.) *“Struktuurimuudatusest ma arvan kuulsin kuskil augustis. Kuigi klienditeeninduse struktuurimuutusest sai juttu tehtud juba mais.”* Samas oli info suvel veel suhteliselt üldine ning otsene jutt, muutuse sisu

kohta jõudis allapoole sügisel. Int. 6 (kjuht, 7 a.) *“Avalikustamine tuli vist septembrikuus kui hakati rääkima avalikumalt, kes jääb ja kes ei jää.”*

Kriitilisuse põhjuseks oli ka **info ajastuse hierarhia**. Info liikumine erines ka tasandite lõikes. Tippjuhtkond andis küll teatud hetkel infot kesktaseme juhtidele, kuid neil keelati pikemaks ajaks seda infot edasi anda hoolimata sellest, et spetsialistide ning tööliste tasandil liikusid jutud juba ammu. See tekitas keskastmejuhtides aga teatud rollikonflikti ning nad pandi väga keerulisse positsiooni, kus ühelt poolt nad tundsid ja teadsid, et nende töötajad niikuinii teavad või aimavad, mis toimumas on, kuid nendel polnud sellest hoolimata lubatud oma töötajatele infot jagada ja neid selle abil rahustada: Int. 2 (kjuht, 5 a.) *“Meile oli kohe öeldud, et see ei ole avalik info ja see aeg oli väga pikk kui ei tohtinud rääkida.”*

Inimlikust seisukohast vaadatuna oli selline rollide jaotus raske nii keskastmejuhtidele kui ka nende alluvatele, seda enam, et keskastmejuhtidele polnud antud olukorras hakkama saamiseks ka mingeid abivahendeid antud ja nad pidid ise kohanema ja valima viisi, kuidas endale see olukord ära seletada. Keskastmejuhid tunnistasid, et töötajate selline olukord kaotas ka mitmete töötajate usalduse ettevõtte ning selle tippjuhtide vastu, mida tagasi enam ei saa: Int. 4 (kjuht, 10 a.) *“Me ei andnud seda...tulnud infot kohe edasi vaid hoidsime hästi kiivalt kinni. //Juhid ja keskastmejuhid, olid nagu lollis positsioonis, nad teadsid kõike, neil olid praktiliselt paberid valmis vormistatud aga nad ei saanud töötajatele öelda. Olid igasugused kirjad, et ärme veel ja ootame veel nädala kuni tuleb veel kinnitus ja see venis ilgelt pikaks. Ja see oli hästi nõme ja halvendas sisekliimat ja see on asi mis on pöördumatu, et töötajad kaotasid usalduse ja seda enam tagasi ei saa, vähemalt need töötajad, kes ootama pidid, ükskõik kas nad läksid või ei.”* Sarnaselt eestlastest keskastmejuhtidega nõustub ka tippjuhtkonna liige sellega, et on väga ebameeldiv kui jutud on liikvel, kuid ametlikult pole veel midagi öeldud. See on huvitav seetõttu, kuna viitab asjaolule, et ka tippjuhtkonna sees ei olnud päris ühtset arvamust selle kohta, kuidas muutusi läbi viia võiks, kuna suhtumises on näha, et sellist viivitust ei peeta heaks, samas kui selle vastu ka otseselt midagi ette ei võetud või ei osatud võtta: Int. 10 (tjuht, 1 a.) *“And the problem was that everybody in the company knew that something is going to happen. It was really unpleasant situation when you know that something will happen but you do not know what.”*

Info ajastuse hierarhilisse jagamisse varianti suhtuti kriitiliselt ka seetõttu, et see praktikas ei toimunud, kuna eri tasandi töötajad suhtlevad omavahel aktiivselt ning tööl on koos mitmeid perekondi, kellest näiteks mõni omas infot enam ja loomulikult arutati neid teemasid ka pereringis. Jälle oli keerulises olukorras keskastmejuht, kes teadis, et pereringis tema alluvad saavad sellel teemal arutada ning teadmisi vahetada, kuid, tema ei tohtinud infot ametlikult oma alluvatega veel arutada: Int. 7 (kjuht, 1,5 a.) *“Ja see muidugi oli ju, et management meile rääkis aga ütles, et ärge edasi rääkige aga meil on ju ses suhtes vahva ettevõtte, et meil on ju nagu perefirma, et inimesed teadsid sama palju kui mina või veel natuke rohkem. Inimesed on meil ju omavahel abielus ja keegi osaleb koosolekutel ja räägitakse peres edasi.”*

Kriitilisuse põhjustas ka **ajastuse hierarhia interpretatsioon**. Info ajastuse osas jagunevad arvamused kahte leeri. Tippjuhtkonna poolne põhjendus info hierarhiliseks jagamiseks oli see, et kardeti, et kui töötajad saavad koheselt teada, et nende ametikoht kaob ning nad peavad ettevõttest lahkuma, siis nad kaotavad motivatsiooni oma tööd teha. See aga muidugi ei olnud juhtkonnale vastuvõetav, kuna muutuste aeg oli pikk ning mitmed lahkuma pidanud töötajad pidid oma kohtadel töötama veel pikki kuid: Int. 8 (tjuht, 1 a.) *“The idea... was that we have to tell our people as soon as possible and we did not share the same idea in the top management as some of us had the feeling that as soon as the employees would know they will lose their motivation and they should leave very quickly.”* Antud näitest kõlab taas läbi see, et tippjuhtkond ei olnud päris ühte meelt info jagamise ajastatuse kohta, kuid ilmselt ühise kokkuleppe või muu otsuse kohaselt otsustati see asi siiski sel moel läbi viia ning erinevatel põhjustel viivitati info edasiandmisega mitmeid kuid.

Vastuargument eelnevalt toodud info pikema kinnihoidmise põhjusele on keskastmejuhtide meelest **võrduse printsiip** ehk lähtuda tuleb võrdsuse põhimõttest ning sõnumeid tuleb anda edasi üheaegselt erinevatel töötajate tasanditel: Int. 1 (spets., 1,5 a.) *“Minu arust peaks vaatama kui ühte gruppi ja kõiki võrdväärselt kursis hoidma, pole õige arvata, et ei suuda korraga võrdväärselt kommunikeerida. Minu arust poleks pidanud tegema, et kaks nädalat ja korraga ära teha ja enne hoitakse pikalt infot kinni ja kui see tuleb siis lastakse palju korraga. Oleks võinud teha kõike sujuvalt, võrdväärselt öelda.”* Samuti kritiseeritakse tegevuste vale järjestust, kuna

see jättis halva tunde kõikidele ettevõtte töötajatele: Int. 4 (kjuht, 10 a.) *“Ega ta meeldivalt poleks nagunii välja kukkunud, eks ta kuskilt kohapealt oleks ikka pigistama hakanud. Tegevuste loogiline järjestus oli vale, oleks kuskil kohapeal valutumalt läinud ja oleks parem maitse suhu jäänud nii neil, kes ära läksid kui jäid.”* Vastuargument info kinnihoidmise taktikale on seega intervjuueeritavate meelest see, et tegelikult on võimalik kõikidele infot üheaegselt edasi anda ning parem anda infot pidevalt ja kõigile. See oleks mõjunud paremini nii neile, kes lahkuma pidid, kui neile, kes ettevõttesse edasi tööle jäid. Antud juhul aga põhjustas pikk viivitus usaldamatust kõigis – lahkujatest ja neis, kes tööle jäid.

6.7 Sõnumite vastuvõtu kanalid

Info vastuvõtu kanalid jaotusid peamiselt kaheks. Vähemuse jaoks oli see **otsene info**. Mõned vastanud märgivad, et said info otse oma juhilt ning kuulujutte enne ei kuulnud, kuid tuleb ka märkida, et need on eelkõige töötajad, kelle otsene ülemus on tippjuht: Int. 4 (kjuht, 10 a.) *“Ma arvatavasti kuulsin seda ametlikust kohast, et ...võttis meid kokku ja rääkis ja ma arvan, et ma kuulukaid enne ei kuulnud.”*

Keskastmejuht mainib ka, et kuulujutud liiguvad eelkõige nõ. vanade olijate ehk nende töötajate seas, kes olid tööl enne ettevõtte erastamist. Kuna tema aga sinna seltskonda ei kuulu, ei kuule ta ka neid jutte. Sel moel ta justkui eristab uued ja vanad töötajad, kes vahendavad infot erinevaid kanaleid pidi: Int. 7 (kjuht, 1,5 a.) *“Mina olen vist üks nendest, kes ei kuule kuulujutte. Kuna ma ei suhtle nende vanade olijatega ja sellel tasandi, kus kuuleks neid kõmakaid, siis mina kuulen ametlikku teed pidi.”*

Valdav osa töötajate jaoks oli aga kättesaadav **kaudne info**. Tunduvalt enam on neid vastanuid, kes väidavad, et esmalt oli info liikvel suust-suhu leviva info näol ehk muutuste teemalist infot saadi mitte-ametlikke kanaleid pidi töökaaslaste käest: Int. 2 (kjuht, 5 a.) *“See oli suust-suhu levinud informatsioon”*; Int. 3 (kjuht, 2 a.) *“Mitte formaalne koosolek, vaid ikka tema juttude kaudu.”* Samuti ei räägitud tihti mitte otse, vaid jutust võis ise välja lugeda, et midagi on teoksil ja see oli juba igapäevase enda asi, kuidas antud infot enda jaoks interpreteerida: Int. 12 (tööline, 3 a.) *“Muidugi teadjamad räägivad tihti ka ümber nurga ja ise võta kinni kuidas tahad. Aga noh*

otseselt ei öeldud, et sina lähed...vahel lihtsalt jutu sees kuuleb mingeid probleeme.“ Ka tippjuhtide jutule antud hinnang näitab, et veel suve lõpus kui muudatused olid kohe algamas, anti infot pigem kaudselt ning teiste teemade seas võis aimata muutustega seonduvat: Int. 12 (tööline, 3 a.) *“Bob rääkis. Suve lõpp või mingi aeg ja peale seda ta seletas midagi ja sealt kumas ka läbi seda muutuste aega.”*

Kriitikat tehti ka kanalite järjestuse suhtes. Keskastmejuhtidest intervjuueeritavad tunnistasid, et tippjuhtkond andis info muutuste kohta esmalt edasi väiksemale ringile keskastmejuhtidele, kes olid otsesemalt seotud töötajate arvu vähendamisega antud üksuses. Mõnevõrra hiljem anti info edasi ka laiemale ringile keskastmejuhtidele, kuid allapoole jõudis see info ametlikke teid pidi mitmeid kuid hiljem. Küll aga liikus info alumiste tasemeteni samal ajal mitteametlikke kanaleid pidi. Intervjuudest kõlab läbi keskastmejuhtide pinget oma rolli pärast info vahendajana oma töötajatele ning ka seetõttu, et info liikus erinevalt ka eri taseme keskastmejuhtide seas, kellest mõned olid teadlikumad kui teised. See lõi kiire aluse pingete kasvamiseks, sest inimesed, kes koos töötavad ka suhtlevad oma vahel ning taas oli teadlikumatel keskastmejuhtidel vaja valida lahendustee olukorras, kus infot veel jagada ei tohtinud: Int. 6 (kjuht, 7 a.), *“Enne tuli ikka keskastmejuhtide seas läbi arutada ja eelarve koostada. Meie kui osakondade juhatajad teadsime, meie olime arutanud aga kui tuli see esimene kohtumine kõigile keskastmejuhtidele, siis nemad olid küll üllatunud, sest ega meie ka ennem ei tohtinud seda infot nii väga jagada väljapoole.”* Samuti viidati sellele, et informeeritute hulk oli ka keskastmejuhtide puhul liiga suur ja oleks tulnud protsessi kiirendada või jätta välja need, kes võiksid infot ebaametlikke kanaleid pidi edasi anda: Int. 7 (kjuht, 1,5 a.) *“Võibolla oleks pidanud seda kampa, kes workshoppidel osales ka piirama, et hoida ära ebaametlikke kanaleid või oleks pidanud ära lõpetama nii ruttu kui võimalik, sest inimesed ju suhtlevad omavahel ja mida vähem on ametlikku infot seda rohkem on ebaametlikku liikvel.”*

Ettevõttes läbiviidud erinevate uuringute tulemused kinnitavad samuti suunda, et töötajad eelistavad pigem informaalset infokanaleid – isiklike kontakte ja vestlust (ASi Tallinna Vesi sisekommunikatsiooni uuring 2001). Seega olukorras, kus infot on vähe, otsitakse infot vahetust suhtlusest oma kolleegidega, kes asjast rohkem teavad. 2002. aasta rahulolu uuringu järgi leiti, et info liiga aeglane liikumine on suures

organisatsioonis tavaline, sageli jõuab oluline info tippjuhtkonnalt liiga hilja või pigem kuulujuttude kaudu, mitte ametlikke teid pidi.

6.8 Muutuse põhjenduse tõlgendamine

Efektiivsuse interpretatsioon. Intervjueeritavate vastuseid analüüsid on märgata väga sarnast sõnumite vastuvõttu kõigil töötajate tasanditel ning muutuste põhjustena kuuldi termineid nagu näiteks efektiivsus, automatiseerimine ja kokkuhoid. See langeb kokku ka siselehtede monitooringust saadud tulemusega, kuna antud mõisted olid läbivalt kasutusel tippjuhtkonnapoolsetes sõnumites muudatuste põhjendamisel. Samas ei nähta seda kui midagi uut ja kauget ning pigem tunduvad need põhjendused töötajatele tuttavad ja antud situatsiooni arvestades tavapärased. Mitmed intervjueeritavad tõlgendavad efektiivsuse mõistet töötajate arvu vähendamise ning kasumi tõstmisena: Int. 1 (spets, 1,5 a.) *“Kasutati tavapäraseid mõisteid nagu efektiivsus ja...”* ja Int. 2 (kjuht, 5 a.) *“Sellisena seda loomulikult ei serveeritud, pigem see tuli nagu, et me peame efektiivsust tõstma ja see seisneb inimeste vähendamises ja kasumi suurendamises.”*

Muutuse põhjendusi tõlgendati valdavalt kriitiliselt. Üheks põhjuseks oli **põhjenduse puudulikkus**. Esimene 2002. aasta septembri algul toimunud keskastmejuhtide jaoks läbiviidud muutuste teemaline workshop näitas, et kuigi muudatusi tuli hakati peagi ellu viima puudus siiski paljudel arusaam, mis toimuma hakkab ning millise eesmärgiga. Heal juhul teati oma valdkonnas toimuvat, kuid ei olnud ühtset ülevaadet teistes üksustes planeeritavast. Grupitöö tulemusel sõnastatud probleemid ja riskid, mida muudatuste toimumine kaasa võib tuua, näitavad, et sellel ajal ei omanud keskastmejuhid ülevaadet plaanitavate muudatuste põhjustest (väljavõte 8.09.02 toimunud workshopi materjalidest):

- Puudub ühine arusaam sellest, miks muutusi tehakse ja millised need saavad olema.
- Teadmatus tekitab närvilisust ning motivatsiooni puudust ka inimestes, kes organisatsiooni alles jäävad.
- Spetsialiste ning juhte pole kaasatud uue struktuuri väljatöötamisse.

- Usaldamatus tehtavate muutuste suhtes, kuna muutuseid tehakse liiga sageli ning ei kaasata töötajaskonda.
- Liiga suur muutus liiga lühikese aja jooksul - pole jõutud veel viimaseid muutusi analüüsida kui alustatakse juba uutega.

Keskastmejuhid märgivad intervjuudes, et alguses ei põhjendatudki muudatusi, lihtsalt anti siht ette, et nüüd juhtub nii ja tee nii: Int. 5 (kjuht, 2 a.) *“See suuna muutus tuli nii, et keegi ei seletanud miks on nüüd selline muutus. Lihtsalt öeldi, et nüüd on selline olukord ja ...”*. Pigem tulid põhjendused tagantjärele ning kui need ka olid, siis räägiti liiga umbmääraselt. Keskastmejuhid heidavad ka ette, et põhjenduste edasiandmisega ei tahetudki vaeva näha. On tunda keskastmejuhtide suurt pinget, kuna nemad pidid olema need, kes muudatuse struktuuris ellu viivad ning lahkuvate töötajatega vestlevad, kuid neil ei olnud endalgi piisavalt teadmisi, miks midagi tehakse. Keskastmejuht pidi ise olukorraga toime tulema ning lihtsalt ülesanded täitma: Int. 7 (kjuht, 1,5 a.) *“Aga ei põhjendatudki. Mina küll ei mäleta, et seal oleks midagi olnud. Üheltpoolt nagu ei peagi midagi muud põhjendama kui, et on kulude kokkuvõtteid ja efektiivsem majandamine aga minu arust ei nähtud erilist vaeva selle põhjendamisega, et miks me seda teeme. Küll aga hiljem, oktoobris vist kui algasid need juhtide workshoppide seeriad siis nagu üritati midagi. Siis nagu tagantjärele kui olime teo ära teinud ja vaadati, keda mehele panna, siis seletati midagi. //Ei öeldud otse, käidi nagu ümber nurga.”* Keskastmejuhid leidsid, et muudatusi selgitati liiga hilja, kuid ka siis ei olnud need piisavad. Samuti on tunda, et juhid suhtusid toimuvasse negatiivselt ning struktureerimisse suhtuti kui inimeste lahti laskmisesse, kuna selle kirjeldamises kasutatakse näiteks selliseid negatiivse alatooniga väljendeid nagu “töötajate mehele panemine”.

Kriitilise interpretatsiooni põhjustajaks oli ka **sõnumi formaalsus ja usutavus**. Intervjueeritavate vastustest on tunda, et kuigi põhjendused olid mingi hetk olemas, olid need liialt ilustavad nõ. “suured sõnad”, mida seetõttu ei suudetud usaldada. See tõi kaasa ka olukorra, kus ka hiljem alumiste tasanditeni jõudnud ametlikku juttu ei usutud. Keskastmejuhid toovad välja, et sõnumid oleks pidanud olema otsekohesed ja selged ning umbmäärasel jutul polnud mõtet, sest see tekitab töötajates automaatselt reaktsiooni, et järelikult räägitavat juttu ei saa usaldada: Int. 3 (kjuht, 2 a.)

“Efektiivsus, automatiseerimine, sellised suured sõnad, mis nagu juhtkonna poolt allapoole tulid.” Leitakse, et keerulist olukord püüti ilustada ja pehmendada, kuid töötajad ei suutnud seda sel moel vastu võtta ning tõlgendasid enda jaoks olukorda seetõttu veelgi kriitilisemalt: Int. 12 (tööline, 3 a.) *“Ma arvan, et ega töötajad päris ei uskunud seda, neid ilusaid sõnu, mida Bob rääkis. Tol ajal oli minu arust tõesti liiga palju ilustavaid sõnu.”* ja Int. 4 (kjuht, 10 a.) *“Nagu nad kõik - ta oskab väga hästi sellist briti juttu ajada. //...rääkis veel sellest ka, et me võidame efektiivsuses ja blää. blää, blää.”* Keskastmejuht vahendas infot, mida ta sai tippjuhtkonnalt, kuid kuna seda juttu ei suudetud piisavalt uskuda, oli ka keskastmejuht informatsiooni vahelülina keerulises olukorras: Int. 9 (kjuht, 20 a.) *“Ei ole tippjuhtkonna esinemised olnud töötajate jaoks usutavad ja sinnamaani kui see nii on, siis kriis käib.”* ja Int. 7 (kjuht, 1,5 a.) *“Emotsioonid olid sellised, et oli jube umbusk. Sa räägid küll seda ametlikku infot aga keegi ei usu. Suhtumine oli täpselt see, et räägi, räägi, ma niikuinii ei usu. //Info peaks olema otsem ja ausam ja vähem bläma.”* Nagu intervjuudest näha on kohalikud juhid põhjenduste esitusviisi suhtes väga kriitilised – isegi kui sõnumist saadi aru, nimetati seda juttu negatiivselt sõnadega “bläma” jne.

Keskastmejuhtide vastustes kõlab läbi ka suhtumist, mis näitab, et toimuvaid muutusi interpreteeriti sageli ka tegevusena, millel ratsionaalset põhjust ei nähta ning, mis avaldub selles, et osa inimesi lastakse lahti ning, et oluline on lihtsalt see, et inimeste arv väheneks. Antud interpretatsioon, kus keskastmejuht on ise suhtumisel, et tegemist on vaid lahti laskmisega ja omavahelise kauplemisega, viitab, et keskastmejuhil oli ka oma töötajatele raske anda edasi tippjuhtkonna poolt soovitud sõnumit, mille algne põhjendus oli siiski see, et muutus võetakse ette ettevõtte arendamiseks ning edukamaks muutmiseks, mitte lihtsalt kui asi asja pärast: Int. 4 (kjuht, 10 a.) *“Siis kui ma kuulsin teiste osakondade arve kui presenteeriti seda, et mitu inimest saab kinga ja kui Leho presenteeris oma uut struktuuri, mis tulenes puhtalt inimeste koondamisest ja kuidas ülesanded jaotatakse teistesse osakondadesse, siis ma sain alles aru kui suurelt see tegelikult ette võetakse. Jäi mulje, et seda tehti arvude baasil pluss see kuidas kuulukad käisid sellest kuidas kaubeldi lihtsalt inimeste arvuga.”*

2001. aastal ettevõttes läbiviidud sisekommunikatsiooni uuring näitab, et vahetult peale ettevõtte erastamist ehk 2001. aasta kevadel ja suvel oli töötajate hinnangul

ettevõtte poliitikas põhitähelepanu all kulude kokkuhoid ja kasumi teenimine. Samuti pole töötajaskond veel tuttav uue juhtkonnaga ning juhtkonna plaanidega ning muutuste selgitused on väga üldised. Väljavõte vastustest: *“Arengute selgitamisel on vajalik konkreetne ning selgituse suunatus, täpsus, ebamäärane , et “meist saab, meist tuleb, mõne aja pärast oleme” ei ole antud ajahetkel ning situatsioonis piisav.”* *“Praegu on väga raske uute omanike soovide peale suure kulude kokkuhoiu aru saada.”* *“Keerulisemaks ning veelgi ebamäärasemaks teeb olukorra see, et firmas ei saada paljudes valdkondades uutest omanikest lihtsalt aru, uute suundade tutvustus on pealiskaudne, tegevussuund ebamäärane, kuna uutel omanikel tuleb palju tegeleda n.ö. jäänukprobleemidega ja "tulekahju kustutamisega.”* Antud tsitaat viitab, et analoogne probleem on üleval juba alates ettevõtte erastamisest ning negatiivselt tunnetakse peamiselt soovi hoida kokku kulusid ning ei saada aru sisulisematest eesmärkidest ja plaanidest.

Oluline tahk oli ka **põhjenduse muutuse tunnetamine**. Üks lisatahk, mida väljendab tippjuhtkonnale lähedalseisev töötaja ning muutuste elluviija, on, et põhjenduste edasiandmisel on kriitiline, kuidas keskastmejuht seda enda jaoks interpreteerib või sõnumisse ja muudatustesse üldiselt suhtub, sest on tunda olnud, et keskastmejuht annab sõnumit töötajatele edasi hoopis teises võtmes kui see tippjuhtkonna poolt mõeldud on ning seetõttu võib algne hea mõte hoopis kaduma minna: Int. 5 (kjuht, 2 a.) *“See, kas multikultuursus on hea või halb sõltub väga palju sellest inimesest, kas ta on vahetu alluv sellele välismaalasele või kas ta on mingi järgmine tasand, kellele kommunikeeritakse infot edasi. Väga palju on tulnud välja just seda, et läbi eesti juhtide saavad asjad hoopis negatiivse maigu juurde, sest asjad on serveeritud hoopis teisel kujul kui need algselt olid”*. Asjaolule, et nii see võib ka juhtuda, viitab eelmistes lõikudes toodud ülevaade keskastmejuhtide kriitilisest suhtumisest muutuste põhjendatusesse, kus nende arusaam on erinev sellest, mida vahendavad tippjuhid otse kasvõi näiteks siselehe vahendusel: Int. 7 (kjuht, 1,5 a.) *“Kindlasti on ka erinevaid juhte, võibolla mõni räägib palju ja kõik ära aga mõni esitab seda omas vormis ja seda, mis juhtkond esitas tingivas kõneviisis, esitavad nemad kindlas kõneviisis, et nii on ja nii me otsustasime.”*

Muutused põhjendused tõid kaasa ka erinevaid **hirme ja ootusi**.

Suur osa töötajaid tõlgendab muudatusi hirmutavana ning tunnetatakse ebastabiilsuse kasvu. Töötajate hirmud tekkisid eelkõige seetõttu, et infot plaanitava kohta hoiti liialt kaua kinni ning töötajad pidid olema teadmatuses: Int. 2 (kjuht, 5 a.) *“Elekter oli õhus terve suve ja sügise, sest kõik inimesed nagu kartsid, et nende koht koondatakse.”* Intervjuudest kõlab läbi ka arvamus, et inimestel on tulenevalt pikaleveninud muutustest tekkinud ebausk ka tuleviku suhtes ning kardetakse antud olukorra kordumist ka edaspidi: Int. 13 (spets., 3 a.) *“Mõned ikka mõtleavad, et kindlasti tuleb veel //Nii palju kui minu aru olen saanud nendest uutest kuulukatest uue koondamislaine suhtes, siis olen aru saanud, et meid see nagu eriti ei puuduta.”* Olukord stabiliseerus siis kui lõpuks teadmatuse otsa sai ja osad said kinnitust oma kahtlustele ning osad töötajad, kes teadmatuse tõttu olid kartnud ilmaasjata, said kergendatumalt hingata: Int. 5 (kjuht, 2 a.) *“Kuna see asi oli nii kaua praadinud ja inimesed ootasid konkreetset infot ja ajakava, siis see oli nad juba ära kurnanud, see ootamine. //... mulle tundus, et siis tuli selline kergendusmoment kui välja öeldi, et nüüd on nii ja sellistel tingimustel.”* ja Int. 6 (kjuht, 7 a.) *“See oli suhteliselt raske ja ebameeldiv periood ja kui lõpuks oli juba paigas ja täpselt teada, kes ära läheb, toimus selline pingelang ja kellel tagasilööki ja kellel kergendus ja pisarate valamised.”*

Kuigi olukord stabiliseerus peale seda kui info muutuste sisu kohta avalikuks sai ja plaanid ellu viidi, väljendavad allesjäänud töötajad siiski hirme tuleviku suhtes seoses töökoormuse suurenemisega: Int. 4 (kjuht, 10 a.) *“Et inimesed on...nad on nagu haiget saanud inimesed, kellel haavad on ära paranenud aga tunne sellest valust on alles. Keegi ei kurda enam, kõik töötavad edasi mossis näoga. Nad teavad, et nad said tööd juurde aga ei saanud palka juurde ja tulemuspalk, mida meie inimesed täpselt ei tea. //Mina nagu ei oota säravate silmadega midagi.”* ja Int. 7 (kjuht, 1,5 a.) *“Praegu on nagu pohmell. Et ei lähe ega lähe üle. //Ja loota, et inimesed oleksid õnnelikud, et nad tööle jäid....mõned on, mõned ei ole - oleneb olukorrast. Aga see on see koht, et miks ma peaksin olema õnnelik kui mu palk on sama ja töökoormus on suurem.”*

Sama tunnistab ka tippjuhtkonna liige, kes viitab ka erinevustele juhtide ja madalama taseme töötajate vahel. Juhtide puhul ta probleemi ei näe, kuid neid on tunda just spetsialistide ja tööliste poolel: Int. 8 (tjuht, 1 a.) *“Maybe I am wrong, but among the managers it is going as good as possible and they are motivated. Of course there*

might be exceptions but overall they are OK. I would not say it about the employees, as the information that I have got through the managers shows that the job satisfaction among the people has decreased because so many people have been leaving the company and it was not good news and the workload has increased so much that they are not happy with the current situation.”

2001. aastal läbiviidud sisekommunikatsiooni uuring näitas, et seoses ettevõtte erastamisega on olukord segane, kuid samas ollakse lootusrikkad, et pärast tehingu toimumist hakkavad asjad taas stabiliseeruma: *“Hetkel on olukord segane, kuid tundub, et asjad selguvad ja paranevad. Ettevõtte sisekliima oli aastal 2000 talumatult halb ning siit äraminemist kaalusin korduvalt. Ei lahkunud seetõttu, et lootsin erastamisel asjad paranevad.”* Samal ajal kui üsna tihti tunnistatakse, et seoses uute omanikega on ka arenguvõimalused paranenud, väljendavad mõned vastajad kahtlust, et arenguvõimalused on seotud ettevõttes valitseva segase olukorraga. Uuringus kajastatud vastustest kõlab läbi, et muutustest tingitud hirmud on seotud ebakindlusega tuleviku pärast ning kartusega töökoha kaotamise pärast: *“Suhted töötajate vahel on halvenenud, on tekkinud ebakindlus tuleviku suhtes, kahtlustamine, hirm oma töökoha pärast.”*

7 ASi TALLINNA VESI KOMMUNIKATSIOONI-FILTRID

7.1 Erinev keel

Mitmekultuurilises ettevõttes on kommunikatsiooni seisukohalt oluliseks aspektiks see, et töötajad räägivad erinevat keelt. ASi Tallinna Vesi puhul on tippjuhtkonna igapäevaseks töökeeleks inglise keel, kuid valdav osa ülejäänud töötajaskonnast kõneleb emakeelena eesti keelt. See tähendab, et omavahelises asjaajamises tuleb, kas teksti või vestlust, kellegi poolt tõlkida või peab üks osapooltest väljendama end võõrkeeles. Kuna tippjuhtkond eesti keelt ei räägi, tuleb töötajatel väljendada end tippjuhtkonnaga suheldes võõr- ehk inglise keeles. Olukord oli kindlasti kriitilisem ajal vahetult pärast erastamist, mil võõrkeelse juhtkonna tööleasumine oli paljudele ootamatu ning harjumatu. Seda viimast väidet illustreerib tsitaat: *“Täiesti arusaamatu on mis siis tegelikult toimub. Riigikeel on eesti keel.”* (ASi Tallinna Vesi sisekommunikatsiooni uuring 2001).

Hilisematel kuudel harjuti võõrkeeles suhtlemisega enam, töötajatele võimaldati keeltekursusi ning tööle võeti juhatuse assistendid, kes abistasid vajadusel tekstide või vestluse tõlkimisel.

Alljärgnevalt toodud näited intervjueeritavate vastustest näitavad, et keel kui üks oluline tegur kommunikatsiooniprotsessis mängib igapäevaselt olulist rolli ning toob kaasa lisatööd, kuna tekste tuleb tõlkida või valmistada ette mitmes keeles. Oluline tahk on siinjuures ka see, et keskastmejuhil on sellises olukorras oma töötajate suhtes tõlgiroll nii selle otseses kui kaudses mõttes. Informatsiooni edasi andmiseks on keskastmejuhil endal vaja kõigepealt tippjuhtkonnalt saadud sõnum tõlkida inglise keelest eesti keelde ning lisaks sellele tõlkida/interpreteerida ka selle sõnumi sügavam sisu, mis võib olla komplitseeritud seetõttu, et erinevatel rahvustel on erinevad taustateadmised ja kontekstitaju: Int. 2 (kjuht, 5 a.) *“Võõrkeeles suhtlemine on nii tugevus kui nõrkus.... aga tööalaselt võib mingisuguse asja selgitamine võtta topelt aega, kuna tõlkimine võtab aega. //Mingi aja võtab alati see, et aru saada, mida siis*

nüüd täpselt vaja on ja see on sellise multikultuurse ettevõtte üheks miinuseks. //Inglise keel on muutunud teiseks töökeeleks. //Kindlasti on läinud selle võrra raskemaks, et lisaks keelele on ka kultuurilised erinevused..., sest kui nüüd lähed juhi juurde, kes on inglase, siis lisaks aukartusele lisandub ka see keeleprobleem. Muretsed selle pärast kas saad ennast piisavalt selgelt väljendatud. No see kindlasti oleneb keeletasemest, kuid aukartus siiski jääb.” ja Int. 3 (kjuht, 2 a.): “Mitmekeelne töokeskkond. See võib olla negatiivne. Kogu see keele küsimus.”

Oskus end töötajatele arusaadavas keeles väljendada tuleb olulise aspektina esile tippjuhtkonna poolt väljendatuna. Kuna nemad ei mõista kohalikku keelt, siis tunnetavad nemad kindlasti kriitilisemalt vajadust ennast arusaadavaks teha ka neile, kes inglise keelt ei oska ning olulisemaks kultuurilisest eripärast saab see, kas üldse on võimalik end töötajatele väljendada. Sellest tulenevalt on nende suhtlusring piiratud ning otsesuhtluspartneriteks on vaid need, kes hästi inglise keelt räägivad: Int. 10 (tjuht, 1 a.) *“I do not have enough contact with the workers in the plants or networks etc. It is mainly the question of language that is very important”*. Lisatakse, et kohaliku keele mitte valdamine ei võimaldagi, kellegagi lähedasemaks saada ning erinev keeleoskus tekitab ka hirmu omavahelise suhtlemise ees: Int. 8 (tjuht, 1 a.) *“One of my objectives is to learn how to overcome the difficulty of Estonian language with the Estonian speaking team. It is important in terms of communication how you communicate with your people, how you convey the messages. //And here also comes the question of language as you cannot have very deep relationship with somebody whose language you do not understand. //This language barrier and the fear that there is like a wall between foreign and local people.”*

Olgugi, et suhtlemine võõrkeeles on töötajate poolt tunnetatud kui üks oluline joon antud ettevõtte eripära juures, mängib see intervjuueeritavate sõnul kommunikatsioonis siiski vähem rolli kui see, milline on antud töötaja kultuuritaust ja sellega kaasnevad arusaamad. See kõlas läbi juba ka eelmises lõigus toodud vastuses: Int. 6 (kjuht, 7 a.) *“Keelebarjäär ei olegi nagu nii hirmus, sellest saab nagu üle.”* Int. 4 (kjuht, 10 a.) *“Ma ei usu, et see keeleline on, ma ei usu üldse, et kellegil keeleprobleeme oleks.”* Samuti arutleb tippjuhtkonna liige selle üle, et üksteisega suhtlemist mõjutab oluliselt see, milline on antud ettevõtte kultuur ning alati ei sõltugi kommunikatsioon sellest kuivõrd hästi keegi mingit keelt valdab: Int. 10 (tjuht, 1 a.) *“It is of course worse with*

people who have problems with language; but it is also problem with those who speak English good. I think it is more connected with the culture of Tallinna Vesi that people are afraid of speaking.”

Ka 2002. aastal ettevõttes läbi viidud töötajate rahulolu uuringu järgi hindasid töötajad väidet “Võõrkeeles suhtlemine ei takista heade töötulemuste saavutamist” kõikides üksustes üle keskmise ehk 6-pallisel skaalal oli madalaim keskmine tulemus üksuste lõikes 3,79 ning kõrgeim 4,59. See viitab samuti asjaolule, et võõrkeeles suhtlemine avaldab küll oma mõju kommunikatsioonile, kuid selle roll pole siiski kuigi oluline (AS Tallinna Vesi töötajate rahulolu uuring, 2002).

Intervjueeritavad ei väljenda seda küll otsesõnu, kuid oluliseks teguriks erinevate keelte rääkimise ning kohaliku keele mittetundmise puhul on usalduse küsimus. Seetõttu on ka loogiline, et muret eesti keele mitteoskamise pärast avaldavad just ettevõtte tippjuhid, kes kohalikku keelt ei valda ning kellele vahendatakse ka väga olulisi, ettevõtet puudutavaid ja suurte rahadega seotud dokumente ja vestlusi läbi tõlke. Nemad peavad oma otsuste tegemisel väga sageli täielikult usaldama neid, kes neile tõlget teevad. Kohalikud räägivad siiski suuremal või vähemal määral inglise keelt ning keeleküsimus on nende jaoks teistsugune kui tippjuhtide jaoks ning pole seotud niivõrd suure usalduse küsimusega.

7.2 Erinev kultuuritaust

7.2.1 Nõukogulik - läänelik taust

Vaadeldes lähemalt kahte peamist kommunikaatorite taset, tippjuhte ja keskastmejuhte, ei saa jätta täpsemalt kirjeldamata nende eripära, mis kindlasti annab oma osa sellesse konteksti, kuidas sõnumeid edastati, vastu võeti ja interpreteeriti.

Tähelepanu tuleb pöörata sellele, et kohalikud ja eriti kauaaegsed töötajad, on oma esimesed töökogemused saanud nõukogude ajal. Eesti riigi iseseisvumine ja üleminek tsentraalselt juhitud nõukogude ühiskonnalt turumajandusse on toonud kaasa väga palju muudatusi. Ühiskond liikus plaanimajandusest vaba konkurentsi tingimustesse. Muutus poliitiline olukord ning ka kultuur ning sellega koos väärtused, traditsioonid

ning uskumused. Muutus inimeste suhtumine ja maailmavaade. Üleminekuageg tekitas ebakindluse, millest väljatulek on pikemaajaline protsess. Koos muutustega ühiskonnas muutus ka viis, kuidas juhitakse ettevõtteid. Tulenevalt sellest võeti ette ka mitmete ettevõtete erastamised, et muuta neid enam turumajanduse tingimustele vastavaks.

ASi Tallinna Vesi lähiminevikku iseloomustab aeg, mil see oli monopoolne, 100% linnale kuuluv ettevõte. Ettevõttes on tööl palju inimesi, kelle jaoks see on olnud, kas ainuke või siis väga kauaaegne töökoht. Sündmused nagu ettevõtte erastamine, juhtide vahetus ning liigse tööjõu koondamine on selle seniste töötajate jaoks suur ja harjumatu muudatus. Koos ühiskonnas toimuvaga tuleb ka ettevõttel ja selle töötajatel kohaneda, et omaks võtta uusi väärtusi, arusaamu, uskumusi ja maailmavaateid.

Nõukogude ühiskonna kultuur ja ideoloogia on suuremal või vähemal määral avaldanud mõju kõikidele siinsetele üleminekuaja inimestele. Niisamuti iseloomustab see ka ettevõtte keskastmejuhte, kes kõige enam puutusid kokku teisest ühiskonnast tulnud inimestega ehk tippjuhtkonnaga.

Tippjuhtkond seevastu on pärit erineva ehk lääneliku kultuuriga ühiskonnast. Nende taustateadmised ning eelnevad kogemused on teistsugused kui kohalikel nõukogulikest tingimustest tulnuil, kes alles liiguvad lääneliku ühiskonnas suunas. Antud erinevate gruppide puhul tuleb seega arvestada võimaliku kultuurilise ja ideoloogilise konfliktiga, mis tuleneb erinevatest taustateadmistest, arusaamadest ja mitmetest teistest teguritest.

Antud olulise mõjufaktori olemasolu kinnitavad intervjuudes nii kohalikud töötajad kui välismaalastest juhid. Eesti päritolu töötajate poolt antud ettevõtte kirjeldusest on näha, et tunnetakse ühiskonna ja sellest tulenevalt ka ettevõtte muutumist ja arengut, et vastata turumajandusliku ühiskonna tingimustele. Märksõnadeks on siinkohal ettevõtete muutumine tootmiskeskseks kliendikeskseks, kiire areng, muutumine riigiettevõttest eraettevõtteks ning sellega kaasnevad erinevad töötegemise tavad ning suhtumised: Int. 2 (kjuht, 5 a.) *“Ettevõtte on muutunud tootmisettevõttest klienditeenindusettevõtteks”*, Int. 1 (spets., 1,5 a.) *“Ettevõtte, mis on teatavas arengu*

faasis ja ta tahab stagnatsioonist jõuda normaalseks arenevaks ettevõtteks aga see kohati õnnestub ja kohati ei õnnestu”.

Kriitilisemalt meelestatud toovad esile, et tulenevalt vanast suhtumisest, pole harjutud piisavalt pingutama ning tuntakse ennast liiga mugavalt. Läänelikust ühiskonnast tulevad inimesed püüavad tuua uut töökorraldust, mis loomulikult häirib neid, kes on harjunud tegema asju teisiti. Samas tunnistatakse, et tegelikult on sissetoodud uued suunad huvitavad ning reaalselt toimivad: Int. 4 (kjuht 10 a.) *“Pole mõtet klientide pärast pingutada, sest nad ei lähe kuskile. //Samas on see ka häiriv, et nad tulevad oma rida ajama, mida meil pole kunagi aetud ja meil ei käi asjad niimoodi ja meie ühiskond ei ole valmis jne aga samas on see huvitav. Enamus asju ju ikka töötab ka mis nad mõtlevad.”*

Keskastmejuhid tunnetavad selle arengu vaevalisust ning kritiseerivad vana mõtteviisi, kus kindlal positsioonil oleva ettevõtte töötajad ei viitsi vaeva näha ning seisavad vastu muudatustele, mis nende harjumuspärasest rahulikkust rütmi võiks häirida: Int. 3 (kjuht, 2 a.) *“Kohati võibolla ka nagu, et see üleminek riigiettevõttest eraettevõtteks, see mõttemalli muutumine, et mõned inimesed ei taha hästi omaks võtta...”* ja Int. 7 (kjuht, 1,5 a.) *“Teine asi on see, et nad ei suuda värsket vastu võtta aga nad ei näe seda pointi, miks peab neid muutusi tegema.”* Sarnast suhtumist jagab ka tippjuhtkonna liige: Int. 8 (tjuht, 1 a.) *“We have still some progress to make but unfortunately for the people who have been working for the company for many years, the situation now is so much different they have been used before so I am not sure that they will ever be used to this.”*

Nõukogulikku suhtumist, kus eeldati, et ka mitte millegi tegemise eest peab hüvitatud saama, kritiseerivad eelkõige just ettevõttesse peale erastamist tulnud uued töötajad, kellel on laiem varasem töökogemus erinevates ettevõtetes: Int. 7 (kjuht, 1,5 a.) *“Muudatusi on hästi raske läbi suruda ja, kes on pikaaegselt töötanud ja kellel on ainult Tallinna Vee kogemus, nad ei ole näinud, mis toimub töäjõuturul ja nad elavad ikka selles kunagises ajas. Kuigi inimesed on väga toredad aga neil tuleb aru saada, et ainult sooja auru välja ajamise eest ei saa pappi. //Ma usun, et me sinuga polegi nii head elu näinud kui nemad on näinud, et ei millegi eest nii palju pappi saada.”*

Samas kinnitatakse, et selline suhtumine on muutumas ning ettevõtte püüab igati saada turumajanduslikuks ettevõtteks: Int. 7 (kjuht, 1,5 a.) *“Viimane sovieedi kant Tallinna linnas kui mitte Eesti Vabariigis. //Tallinna linnas kindlasti on see koht, kuhu veel ei ole täielikult jõudnud sisse turumajandus. Seda ma ei tea, kuivõrd väljastpoolt paistab, et Tallinna Vesi pungestab ka saada turuettevõtteks aga varsti peaks see ka hakkama välja paistma.”*

Sel moel kerkib ettevõttes esile justkui kolm peamist erineva taustaga töötajate gruppi: läänelikust ühiskonnast tulnud tippjuhid, pigem nooremapoolsed ning erinevate ettevõtete töökogemusega eestlastest töötajad ning peamiselt ühe ettevõtte ja pigem nõukogudeajast tuleva riikliku monopoolse ettevõtte töötajad, kelle jaoks konkureerimine tööjõuturul ning turumajanduslik mõtteviis on veel võõrad. Loomulikult ei esine ükski grupp ainult puhtal kujul ning on ka mitmeid töötajaid, kes vastavalt oma varasemale kogemusele asuvad nende gruppide vahepeal. Sellegipoolest võimaldab selline tinglik jaotus mõista paremini erinevate töötajate arusaamu ning aitab tõlgendada nendepoolset käitumist.

Üks aspekt, mis intervjuudest välja tuleb ning iseloomustab erineva ühiskondliku taustaga inimeste mõtteviisi on suhtumine rahasse: Tippjuht toob välja, et siinse ühiskonna töötajatel puudub äriplaneerimine: Int. 10 (tjuht, 1 a.) *“Lack of business mind.”*

Tippjuhid mõnnavad samuti, et ettevõttes on suured kontrastid ning sõltuvalt üksusest võib esineda nii bürokraatlikku ja vana mõtteviisi kui ka igati kaasaegset ja avatud suhtumist: Int. 8 (tjuht, 1 a.) *“You can have a feeling that it is sort of bureaucratic and old fashion way of thinking and if you go to another office you can have a totally different feeling.”* Lääne ühiskonnast tulnud tunnetavad samuti, et nõukogude ajast pärit inimesed pole harjunud piisavalt pingutama ning suhtuvad sellelaadsetesse muudatustesse esialgu tõrkuvalt: Int. 11 (tjuht, 1 a.) *“We have to overcome these barriers and to make people contribute a little bit more. So people would be less protective.”*

Lisaks mainivad intervjuueeritavad, et eestlastest töötajad ja välismaalastest tippjuhtkond on pärit erineva arengutasemega ühiskonnast. Ehk vihjatakse asjaolule,

et Eesti ühiskond tuleb endisest nõukogude ühiskonnast ning tippjuhtkond ühiskonnast, mis on oma arengus Eesti omast ees. Seda nähakse aga pigem kui positiivset, mis annab võimaluse kiiremaks arenguks. Keskastmejuht tunnistab kohalike vajadust jõuda samale sama arenenud ühiskonna tasemele, kuid vahe välismaalastega siiski jääb, sest nemad on ikka sammu võrra ees: Int. 6 (kjuht, 7 a.) *“Raskem on see, et nemad tulevad teistsugusest, rohkem arenenud keskkonnast ja me tuleme sealt, kus me olime pikka aega. Kultuuride erinevus oli, on ja jääb aga ma usun et parem on töötada koos selliste inimestega, kes tulevad rohkem arenenud kohtadest kui nendega, kes tulevad meid juhtima ja on vähem arenenud kohtadest. Areng on niipidi kiirem. //Tähendab see suhtumine paraneks oluliselt kui tippjuhtkond suhtleks otse töölistega, mitte läbi meie.”* Keskastmejuhid tunnitavad, et töötajatele on olukorda vaja võimalikult palju selgitada ning võimaldada neil tippjuhtkonnaga ka otse suhelda, sest vastasel juhul töötaja ei pruugi tippjuhtkonna eripära mõista ning tõlgendab seda enda jaoks negatiivselt: Int. 5 (kjuht, 2 a.) *“Mingid inglased ja prantslased, kes üldse ei tea meie olusid //Siin tuleks vaadata erinevalt, kas me vaatame juhtimisstiili ja see organisatsioon tuleb siia sisse ja, et välismaalased ja teistsugune ärikultuur ja ka ootused on töötajatele teistsugused. Siin peab võimalikult palju selgitama, sest kui inimesed aru ei saa, siis nad lähevad kohe ründele.”*

7.2.2 Omad ja võõrad

Suurem osa intervjuueeritavatest tunnistab, et mitmekultuurilise tippjuhtkonna ja kohalike töötajate kommunikatsioonis on tegu pigem kultuurilistest kui keele erinevustest tulenevate pingetega. Keskastmejuhid tunnetavad erinevust selles, et ollakse võrreldes tippjuhtidega pärit eri taustaga kultuuridest ning see tekitab teatud ühise tunde, et “nemad” ehk tippjuhtkond on “võõrad”. Sel moel tunnetatakse ettevõttes justkui kahte gruppi: Meie ehk kohalikud ja Nemad ehk välismaalastest tippjuhid. Int. 4 (kjuht, 10 a.) *“Raudselt on tunda, et Nemad ja Meie.”* Sama intervjuueeritav toob sealjuures esile, et selliste gruppide eristumine on pidevalt süvenenud ning seda oleks algfaasis saanud leevendada. Ehk grupi Nemad suhtes on tunda teatud negatiivsust, kuna neid tunnetatakse kui vaenlasi ja kohalikke kui omasid: Int. 4 (kjuht, 10 a.) *“Ma usun, et see vahe on juba nii suur sees, vähemalt mina tunnen nii, ma ei tea mis teised mõtlevad aga, et minu meelest see rong on läinud juba, see vahe on nii suur juba, et nad ei saa iial nõ. Meieks. Nad jäävad eluks*

ajaks. //Mulle tundub ja see on hästi väike tunne, et eestlaste jaoks on üks ühine vaenlane ja see liidab meid. Selles suhtes on võibolla suhtlemises vahe.” Samuti tunnistatakse, et ühise ruumi tekkimine tippjuhtkonnaga oleks teoreetiliselt küll võimalik, kuid vaid siis kui sellega kohe tegeleda. Kuna aga vahapealne aeg on seda tunnetust süvendanud, ei tunta võimalust, et selline ühine ruum reaalselt võiks enam tekkida.

7.2.3 Ajutine ja jääv

Kultuurilise pingete tekkimise üks faktoreid on ka põlisus küsimus. See tähendab, et erinevust tunnetatakse selle pinnalt kui kauaks ja püsivalt keegi siin elab ja asju ajab. Erisust Meie ja Nemad tekitab see, et Meie oleme siin ja jääme siia aga Nemad on ajutiselt ning iial ei või teada, millal jälle tippjuhtkond vahetub ning kui tõsised, läbimõeldud ja usaldatavad plaanid neil seetõttu võivad olla. Seetõttu tuntakse taas kahe grupi, Meie ja Nemad, erisust, mis tuleb sellest, kes kui jäädavalt siin maal ja ettevõttes on: Int. 4 (kjuht, 10 a.) *“Juba see, et nemad on siin ajutiselt ja meie oleme siin jäädavalt. Ma ei usu, et me saame Meieks kokku kunagi.”*

7.2.4 Kultuurist tulenev tõlgendusviis

Keskastmejuhid ei tunneta kuigi oluliselt võõrkeele rääkimisest tekkivaid raskusi, sest ettevõttes räägivad paljud töötajad inglise keelt väga hästi. Küll aga on probleemiks, et hoolimata keeleoskusest, saadakse räägitavast, tulenevalt erinevast kultuuritaustast, aru erinevalt: Int. 4 (kjuht, 10 a.) *“Keeleprobleem ei ole üldsegi see, et inglase ei oska rääkida eesti keeles või eestlane prantsuse keeles, minu arust on keelebarjäär see, et me kõik räägime perfektselt euro-inglise keelt ja me kõik saame teineteisest aru, aga igati saame erinevalt, me saame aru vastavalt oma kultuurile täiesti erinevalt. Põhimõttelised asjad, et me räägime ja räägime ja räägime ja ma kasutan nii palju sõnu kui üldse olemas on ..., aga ma näen, et ta ei saa sellest aru.”*

7.2.5 Erinev sotsialiseerumine

Erinevat kultuuritausta tunnetatakse ka seoses sellega, et ollakse üles kasvanud erinevas ühiskonnas. Lapsepõlves on omandatud erinevad tavad ja kogemused, mida

tunnetatakse nüüd omavahelises suhtlemises: Int. 2 (kjuht, 5 a.) *“Kindlasti on läinud selle võrra raskemaks, et lisaks keelele on ka kultuurilised erinevused, sest, et kui meile eestlastele on nii, et nii käib ja alati on käinud ja teisiti ei saagi, siis inglastele-prantslastele... neil on hoopis teine lastetuba.”* See on faktor, mida töötajate meelest muuta ei saa ning sellega tuleb lihtsalt osata arvestada: Int. 7 (kjuht, 1,5 a.) *“Üks asi on töökultuur ja suhtumine ja mis on lastetuba, et seda pole mõtet hakata muutma.”*

7.2.6 Nalja ja vaikuse mõistmise probleem

Huvitav aspekt erinevate kultuuride omavahelise suhtlemise juures on ka naljamõistmise probleem. Keskastmejuhid tunnetavad oma erinevust tippjuhtidest ka seeläbi, et tulenevalt erinevatest taustateadmistest, ei saa kindel olla, kas üksteist mõistetakse õieti. Seetõttu eristab keskastmejuhte tippjuhtidest ka see, et ei saa alati omavahel nalja visata, kuna hirmust valestimõistmise ees, seda sageli ei tehta. Kuna antud intervjuueritav räägib ise väga hästi inglise keelt, võib oletada, et põhjus pole keeleline, vaid selleks on siiski erinev kontekstitaju: Int. 3 (kjuht, 2 a.) *“Aegajalt on mõni konteksti nali ja ma ei tea, kas see tuleb keelest või tuleb see taustast, et ei saa alati kindel olla, kas ta mõtleb seda tõsiselt või, kas ta saab naljast aru või ei saa. Teine asi on ikkagi see, et nende jaoks meie konteksti nali - nad ei pruugi sellest aru saada ja tekibki kaks varianti, kas ta ei saa aru või teisest küljest või juhtuda et tema arvab, et tema ei saa kontekstist aru ja arvab, et tema üle tehakse nalja.”*

Samuti mainib tippjuht, et kultuurilisi erinevusi on märgata selles, kuidas mingi kultuur kommunikatsiooni kasutab ehk kui palju asju öeldakse otse välja ja kui palju olulist infot võib tegelikult sisalduda nõ. ridade vahel, mis tegelikult jäetakse ütlemata, kuid millel on väga oluline tähendus. Välismaalasest tippjuht tunnistab, et kuna eesti kultuur on tema omast erinev, ei pruugi eestlased alati aru saada, et paljudel asjadel on ka siis tähendus kui selle kohta otseselt midagi ei öelda: Int. 11 (tjuht, 1 a.) *“It is also the trust thing that they trust us and believe that we are here for the good. //And sometimes awful lot is in language what you do not say, what is left unsaid is sometimes strong communication. If you leave things unsaid and the Estonian culture is different and they might not understand that these things unsaid might mean something.”* Samas toob tippjuht sisse ka usalduse küsimuse ehk, et on vaja, et

töötajad usuks, et välismaalased on ettevõttes heade kavatsustega ning see juba loob eelduse, et kommunikatsiooni tõlgendatakse õieti.

Sarnaselt tunnetasid olukorda ka eestlastest keskastmejuhid, kes nagu ülalpool kirjeldatud, tunnistavad, et on tunda kultuurile omast rääkimise viisi. Inglastest tippjuhtide kõneviisi iseloomustati kui “ümber nurga” rääkimist, mis kohalikele on harjumatu, kuna pigem oodatakse, et asju öeldakse välja suhteliselt otse. Nagu on aga näha tippjuhi arvamusest, ongi tema kultuurile omane see, et ka näiteks vaikimisel on oma tähendus ning eeldatakse, et teine pool saab selle tagamõttest ja sügavamast alltekstist aru. Kohalikud seevastu ei oska seda tihti teha ning seda tõlgendatakse seetõttu sageli negatiivselt.

7.2.7 Stereotüpiseerimine

Vastusest kõlab läbi ka teatud stereotüpiseerimist ehk ettekujutust, milline mingi kultuur oma olemuselt kommunikatsioonis on. Keskastmejuhid tunnetavad, et tulenevalt kultuurist räägivad inglased asjadest kaudselt ning seetõttu tuleb palju asju ise osata tõlgendada. Prantslased seevastu räägivad küll otse, kuid nende rolli muutuste kommunikatsioonis tunnetati pisut vähem kui inglastest tippjuhtide oma. See võib tuleneda sellest, et tippjuht, ASi Tallinna Vesi juhatuse esimees, kui peamine kõneisik on inglane: Int. 7 (kjuht, 1,5 a.) *“Võibolla see tuleb aga jälle kultuurilisest eripärast - britid räägivad alati ümber nurga, prantslased baseeruvad faktidele aga nemad nagu ei mänginud erilist rolli tol korral. Ei öeldud otse, käidi nagu ümber nurga. Võibolla briti jaoks oleks see olnud liiga otsekohene, võibolla ka prantslase jaoks, et ta räägiks otse, et ta ei räägi ilmast ja muust sellisest.”* ja Int. 4 (kjuht, 10 a.) *“Nagu nad kõik - ta oskab väga hästi sellist briti juttu ajada.”* Seega kõlab läbi nagu eeldaksid kohalikud, et asjadest räägitakse otse, kuid teise kultuuritaustaga tippjuhtidel pole see tavaks.

7.2.8 Varasem kogemus

Üheks oluliseks faktoriks üksteise mõistmisel keskastmejuhtide meelest on varasem kogemus teise kultuuri inimestega suhtlemisel. Varasem kogemus aitab mõista ning arvestada, et teisest kultuurist pärit suhtluspartner võib tulenevalt oma

taustateadmistest tõlgendada asju teisiti ning seetõttu on kommunikatsioonis vaja juba eelnevalt sellega arvestada. Vastasel juhul tekivadki arusaamatused: Int. 7 (kjuht, 1,5 a.) *“Kui mul ei oleks seda eelnevat kogemust siis ma võibolla arvaks küll, et küll on veider inimene aga nüüd ma tean, et see on täitsa normaalne ja see tuleneb kultuurist ja see on sellele kultuurile omane. //Ja pigem tundub, et meie juhtkonnal puudub kogemus või tolerants aktsepteerida seda, mida ei saa lihtsalt muuta.”* Samuti tunnistatakse, et selline varasema kogemuse puudus on mõlemapoolne - nii eestlased kui välismaalased ei oska selle asjaoluga arvestada.

7.2.9 Isiksuse roll

Kuigi valdav osa intervjueeritavaid nõustub, et välismaalane ei pruugi mõista kohalikku konteksti, on kommunikatsioon suures osas sõltuv siiski sellest, millise inimesega on tegu, mitte niivõrd sellega, kas ta on erineva kultuuritaustaga välismaalane või mitte: Int. 3 (kjuht, 2 a.) *“Rahvusvahelisusel on ka nagu kaks poolt - ühelt poolt tulevad uute kogemustega aga teisalt jälle ei pruugi nad alati tabada seda kohalikku konteksti. //See on puhtalt inimeses kinni, mitte nii väga rahvuses”* ja Int. 9 (kjuht, 20 a.) *“Arvan, et polegi tegemist rahvuse erinevusega, vaid ikka asi on kinni inimeses endas.”*

7.2.10 Hinnang organisatsiooni mitmekultuurilisusele

Lisatakse, et üheltpoolt on kultuurilised erinevused head, kuna annavad võimaluse teha asju teisiti ja pakuvad võimalust arenguks. Teisalt tekitab see aeg-ajalt raskusi, kuna asjadest aru saamine ja selgitamine võtab aega. Seega on keskastmejuhtide meelest see korraga nii hea kui keeruline, et koos tuleb töötada erinevast kultuurist pärit inimestega: Int. 2 (kjuht, 5 a.) *“Kindlasti on läinud selle võrra raskemaks, et lisaks keelele on ka kultuurilised erinevused...//Aga samas toob see sellist värskust ja nägemust juurde aga nõuab lisatõestust ja lisaaega.”* Tunnistatakse, et erinevast kultuurist tulenevad tippjuhid toovad uut nägemust ja teevad asju teistmoodi, mis algul võib siinseid töötajaid häirida just seetõttu, et see ei ole nii nagu ollakse harjunud. Hiljem aga harjutakse ning nähakse seda pigem positiivse ning arendava asjaoluna, mis muudab töötamise huvitavamaks: Int. 4 (kjuht, 10 a.) *“See, et on multikultuurne, see on huvitav. //Huvitav on see kui pead töötama koos*

prantslannaga, kes läheneb asjale uue nurga alt... ma mõtlen kogu juhatust. Samas on see ka häiriv, et nad tulevad oma rida ajama, mida meil pole kunagi aetud ja meil ei käi asjad niimoodi ja meie ühiskond ei ole valmis jne aga samas on see huvitav. Enamus asju ju ikka töötab ka mis nad mõtlevad". Välismaised tippjuhid toovad ka uusi kogemusi, kuigi nende sobitamine kohalike oludega võib olla keeruline, sest eri kultuuridest pärit inimeste kontekstitaju on erinev: Int. 3 (kjuht, 2 a.) "Rahvusvahelisusel on ka nagu kaks poolt - ühelt poolt tulevad uute kogemustega aga teisalt jälle ei pruugi nad alati tabada seda kohalikku konteksti." Seega tunnetatakse, et kuigi välismaalastest tippjuhid võivad asju funktsionaalselt õieti ajada, jääb kultuuriline erinevus siiski mõjutama.

7.2.11 Organisatsioonikultuuri mõju

Tippjuhtide jaoks joonistub kultuuriline erinevus välja kahes suuremas kategoorias. Üheks neist on lisaks rahvuse eripärale organisatsioonikultuuri mõju inimeste käitumisele. Välismaalasest tippjuht toob esile arusaama, et kuigi kommunikatsioonis on oluline küsimus keele oskuse tasemes, on pigem siiski tunda kultuurierinevust ning sageli võib see tuleneda antud organisatsioonikultuuri eripärast. Näitena toob ta töötajate kartlikkuse otsekoheselt arvamust avaldada ning seda ka nende hulgas, kes inglise keelt räägivad väga hästi. Intervjueeritav avaldab arvamust, et tegu on ettevõtte kultuuriga, kus antud suhtlemisstiil on juurdunud: Int. 10 (tjuht, 1 a.) "*Few managers are only able to say that you are wrong. It is of course worse with people who have problems with language; but it is also problem with those who speak English good. I think it is more connected with the culture of Tallinna Vesi that people are afraid of speaking.*" Ka teine välismaalasest intervjueeritav arutleb selle üle, et kuigi teatud kultuurilisi erinevusi on tunda, ei tea ta kas see on pigem sõltuv inimesest ja tema rahvusest või on see enam seotud just konkreetse organisatsiooni kultuuriga: Int. 8 (tjuht, 1 a.) "*It is difficult to say if some things are because of the people and their nationality or it is because of the company they are working for.*" Samas võib see viidata ka ühiskondliku tausta erinevusele, kus ettevõtluskultuuris oli tavaline, et kõrgematele juhtidele ei julgetud midagi vastu öelda ning lähtuti seisukohast, et parem on igaks juhuks nõus olla.

Ka 2001. aastal läbiviidud sisekommunikatsiooni uuring kinnitab sarnast tulemust: Töötajate vastusest ilmnes vastajate eelarvamus uue juhtkonna suhtes. Lõhe, mida töötajad tunnetavad, tuleneb vastuste põhjal suuresti uue juhtkonna teisest rahvusest, sellest tulenevast erinevast kontekstitunnetamisest, ka keelest. Seda kirjeldab ka tsitaat uuringust: *“Ülalt-alla ja vastupidi infoliikumist takistab ka väga hästi inglise keelt valdavate inimeste puhul aegajalt erinev kontekstitaju, mis mõlemalt poolt mõjutab vajavat infot.”* (ASi Tallinna Vesi sisekommunikatsiooni uuring, 2001).

7.2.12 Rollitunnetus ja seda kujundavad tegurid

Rollide muutumine. Üldiselt peetakse omavahelist suhtlemist ASis Tallinna Vesi vabaks ja informaalseks. Seda eriti just tööliste, spetsialistide ja keskastmejuhtide vahel. Kuid ka keskastmejuhtide ja tippjuhtide omavahelises suhtluses ei tunta barjääre: Int. 1 (spets., 1 a.) *“Vahe läheb tippjuhtide ja keskastmejuhtide vahel aga keskastmejuhid ja spetsialistid on võrdne tase. //Tingituna Tallinna Vee omandisuhetest, kuidas öelda, minu jaoks tundub kohati, et tippjuhtkond on justkui mõttetutu, sest kui keskastmejuhtkond ütleb jah sõna, siis järgmine tase on investorid. Tippjuhtkond on kui hääleтору alumiste ja ülemiste vahel ja nii ma nendega suhtlen. //Ei ole tippjuhtkonnaga probleeme või takistusi.* Ettevõttes toimunud muutused on keskastmejuhte omavahel veelgi liitnud, sest tunti, et aetakse ühte asja ning muutuste käigus toimus palju ühiseid arutelusid, kus üksteisega enam kokku puututi: Int. 3 (kjuht, 2 a.) *“Tallinna Vees on suhtlemine suht informaalne, et ei ole sellist, et mina olen nüüd taseme võrra kõrgem juht, et ma nüüd suhtlen kuidagi teistmoodi. //Suhtumine on hästi sõbralik. Muutuse käigus tulid huvitavad asjad välja - muidu nagu juhid ei suhelnud nii palju, ei tuntud, et nemad kuuluvad kokku, ehk nüüd nagu suhtlevad rohkem ja enne ehk teadmatusest vaadati kellegi peale viltu ja see barjäär oli. Muutuse käigus saadi ehk omaalgatust juurde. Enne oli omaette tegemist palju ja igati oli omaette kuningriik.”*

Ka tippjuht viitab sellele, et struktuurimuutuse käigus on üritatud erinevaid ametitasemeid üksteisele lähemale tuua ning kaasata töötajaid enam aruteludesse: Int. 11 (tjuht, 1 a.) *“One of the things we have tried to do is flatter structure, so there will be less levels for communication. So we can get closer to the people in bottom and vice versa. So that is certainly something we have tried to achieve in the new*

structure. Also involving people more in meetings and discussions so that they are contributing. We have been starting to do that.“ Nagu on näha keskastmejuhtide hinnangust, on see ka õnnestunud ning erinevad üksused ei oma enam eraldiseisvat rolli vaid tunnetakse ennast enam osana tervikust. Seega on muutuste aeg andnud keskastmejuhtidele uue suhestumise üksteisega ning on leitud enam mõttekaaslasi.

Info roll ettevõtte kihistumises. Samas tunnistatakse, et siiski sõltub kõik konkreetsest juhust, kes kuivõrd oma rolli tähtsustab ja seeläbi oma võimu näitab. Positsiooni tähtsustamist ei kiideta heaks ning taunitakse oma võimu näitamist informatsiooni kinnihoidmise läbi: Int. 7 (kjuht, 1,5 a.) *“Üks loll asi, mida ma olen märganud, et siin ettevõttes on informatsioon kohati jõud. Kliendid pole õnneks eriti täheldanud aga seda infot ei jagatagi, seda antakse doosi kaupa. //Mul puudub igasugune respekt inimeste vastu lähtuvalt nende positsioonist. Positsioon on lihtsalt lisand, inimene on inimene.”*

Erinevusi tuntakse ka seetõttu, et info ei jõua tippjuhtidelt madalama taseme töötajateni. Samas isegi kui jõuab, on see paljude pikaaegsete töötajate jaoks raskesti mõistetav, sest ei olda harjunud asju teisiti tegema. Seetõttu töötajad tihti ka ei usalda tippjuhtidelt tulnud sõnumeid: Int. 7 (kjuht, 1,5 a.) *“Minu arust ka see info ei jõua tippjuhtkonnalt päris alla kihtidesse, sest nad käivad nii erinevat sammu. Vanad töötajad, nad on neid juhte juba nii palju näinud, et nad ei suuda seda enam tõsiselt võtta. Teine asi on see, et nad ei suuda värsket vastu võtta aga nad ei näe seda pointi, miks peab neid muutusi tegema.”*

2003. aastal läbi viidud ASi Tallinna Vesi organisatsioonikultuuri uuring toob samuti esile, et on märgata teatud erinevusi lähtuvalt töötaja positsioonist ettevõttes. Selgus, et mida madalam on töötaja ametipositsioon seda vähem teatakse ettevõtte eesmärgid ja väärtusi, seda väiksem on võimalus otsuste vastuvõtmisel kaasa rääkida ja seda vähem arvestatakse töötajate ideede, ettepanekute ja arvamustega. Samas mida madalam on ametipositsioon seda enam tuntakse oma vahetute kolleegidega ühtekuuluvustunnet ning nähakse, et töökaaslased on head meeskonnaliikmed ning seda enam peetakse töötajaid olulistel tähtpäevadel oma töökaaslaste poolt meeles. Antud tulemus kinnitab, et hoolimata püüdest lähendada erinevaid ametitasemeid ning sellest tulenevaid rolle on siiski paratamatu, et madalama taseme töötajad ei osale

sedavõrd otsuste vastuvõtmisel ning nende ideed ei saavuta sellist kõlapinda ning pigem tunnevad nad enam ühtekuuluvustunnet oma taseme töötajatega.

Uued ja vanad. Intervjuudest tuleb välja, et erinevaid rolle omistatakse ka nõ. uutele ja vanadele töötajatele. Uuteks töötajateks nimetatakse pigem neid, kes on tulnud tööle peale ettevõtte erastamist ning on teistsugused seetõttu, et nad on töötanud varem erinevates ettevõtetes ning mõistavad paremini muutuste vajalikkust: Int. 7 (kjuht, 1,5 a.) *“Kui ettevõtte ära erastati, siis võeti tööle uusi moodsates turumajanduslikes tingimustes töötanud inimesi...//Tulenevalt sellest käibki see uus grupp omavahel läbi..., vanadest töötajatest ka mõned, kes ei ole suutnud siin ära kalestuda ja ongi. Enamik on kõik need, kes on viimase kahe aasta jooksul tulnud. Värske veri”*. Samas aga tuuakse esile, et uued töötajad peavad enam vaeva nägema, et oma kohta ettevõttes tõestada: Int. 7 (kjuht, 1,5 a.) *“Kuid vahel on küll tunda, et kes on vana olija ja ei pea ennast tõestama ja kes on uuem ja peab enda kohta siin päikese all tõestama. Minu arust on see natuke naeruväärne...”* Vanade olijate suhtes kõlab läbi teatud negatiivsust, kuna neid nähakse kui pikalt ühe koha peal olnud töötajaid, kes on jäigalt ühes kinni ning harjunud vanade tavadega. Samuti tuuakse esile, et vanu aegu ja olijaid iseloomustab ka info kinni hoidmine. Uued inimesed ja ettevõtte muutumine on muutnud infoliikumise vabamaks: Int. 6 (kjuht, 7 a.) *“Infosulg oli siin enne erastamist kui kohalikud juhid figureerisid ja hoidsid infot kinni. Nüüd on suhtlus avalikum.”*

Omaette grupina nähakse ka **välismaalasi ja kohalikke**. Eriti kriitiline oli olukord peale ettevõtte erastamist kui uute välismaalastest töötajate tulek oli paljudele senistele töötajatele ootamatu ja šokeeriv. Kolm aastat peale ettevõtte erastamist kohtab sellist nii äärmuslikku suhtumist harva, kuid sellegipoolest on tunda kahe grupi, välismaalaste ja kohalike, eksisteerimist ja ka vastavat suhtumist. Peale erastamist läbi viidud sisekommunikatsiooni uuring viitab: *“Soovitan juhtkonnal mitte suhtuda meisse kui iga hinna eest kasumit tootvatesse võõrtöölisesse, vaid omaks võtta Eestis üldlevinud sõbralik ja mõistev suhtumine alluvatesse.”* (Tallinna Vesi sisekommunikatsiooni uuring 2001).

Mitmetest intervjuudest kõlab läbi justkui hoiaksid kohalikud ehk eestlased enam kokku, kuna nende vastas on neist erinev ja võõras grupp ehk välismaalased ning

võõrasse suhtutakse umbusuga: Int. 4 (kjuht, 10 a.) *"Mulle tundub ja see on hästi väike tunne, et eestlaste jaoks on üks ühine vaenlane ja see liidab meid. Selles suhtes on võibolla suhtlemises vahe."*

Lisatakse ka, et hoolimata, et on tunda erinevust välismaalaste ja kohalike rollides, on suurest määravaks siiski see, mis tüüpi inimesega on tegu: Int. 3 (kjuht, 2 a.) *"Tippjuhtkonnaga on ka suhtlemine informaalne aga ikkagi ei tunne ennast nendega nii vabalt kui eesti juhtidega. Ikkagi tekib erinevus, kas on kohalik või välismaalane, ikkagi, et välismaalastega teatud piirist üle astuda ei saa - klatši jutte või kuulujutte nendega rääkida ei saa ju ja...//Aga samas kui ka välismaalasi vaadata siis on näha, et kõik on eelkõige ikka inimeses kinni ja see pole niivõrd positsiooniga seotud."*

Mitmed töötajad ei puutu välismaalastega ka otseselt kokku ning see süvendab tunnet, et nende puhul on tegu mingi teist rolli kandva grupiga: Int. 13 (spets., 3 a.) *"Tippjuhtidega puutun kokku eelkõige kui mingi üritus on, natuke puutub kokku, aga me vist jääme veidi kaugeks neist."* "Ülemuse-alluva suhe käib ainult otsese ülemuse kohta, kuna suurte ülemustega pole enamusel meist olnud õnne tutvuda." lisati ka ASi Tallinna Vesi sisekommunikatsiooni uuringus 2001. aastal.

Kommunikatsiooni seisukohalt on ühtse sõnumi edasiandmisel probleemiks ka ettevõtte eri üksuste **territoriaalselt eraldi paiknemine**. Ettevõttel on kaks eraldi asuvat puhastusjaama ja peakontor koos klienditeenindusega ning seetõttu paratamatult ei jõuta alati piisavalt sageli igale poole ja kõigiga suhelda ning kohtuda. Olukorrast tulenevalt on töötajad ka territoriaalselt asetunud teatud rolli: Int. 3 (kjuht, 2 a.) *"Eks ikka mingil määral keeruliseks muudab see, et mingid asjad on üksustel eraldi ja võtab aega, et asjad ühtseks saavad"* ning Int. 6 (kjuht, 7 a.) *"Üks asi tulebki sellest, et me territoriaalselt asume üks siin, teine seal ja ega me ei saagi kõik sinna keskele kokku tulla."* Keskse kohal on Ädala tänava peakontor koos klienditeenindusega, sest seal paiknevad ka ettevõtte tippjuhid ning töötajad on info algallikale kõige lähemal. Eraldi paiknemisest tulenevalt tunnetatakse ka ühtekuuluvustunnet nendega, kellega töötatakse koos ühes üksuses: Int. 3 (kjuht, 2 a.) *"Erinev on see, et kes on Ädala tänavas ja kes on kuskil mujal. Just nagu koha järgi erinev, siis võib seda info kohalejõudmist võrrelda, et seal on pigem tõrkeid ja*

kohalikke juhte näed tahes tahtmata nädala sees rohkem ja sellest tekib selline lähedasem suhe.”

7.2.13 Keskastmejuhtide identiteedi konstrueerimine

ASi Tallinna Vesi keskastmejuhid konstrueerivad oma identiteeti muutuste kontekstis peamiselt kahes dimensioonis, milleks üks on staatuslik hierarhia ehk ülemuse ja alluva suhte eristamine ning teine kultuuriline erisus ehk inglise- ja eesti keele rääkijate, uute ja vanade olijate ning nõukoguliku-lääneliku ühiskonnataustaga töötajate eristumine.

Staatuslikus dimensioonis konstrueeritakse keskastmejuhtide poolt muutuse ajal peamiselt läbi kommunikatsiooni ajastatuse.

Vähesemal määral luuakse identiteet antud dimensioonis ka läbi põhjendatuse või selle puudumise läbi mille tuntakse, et kuulutakse ühte gruppi teiste keskastmejuhtidega, keda eristab tippjuhtkonnast see, et muutusi neile ei põhjendatud või jäi see kaugeks ja neile arusaamatuks.

See loob aluse keskastmejuhtide rollikonflikti tekkeks, kuna info muutuste kohta jõudis küll lõpuks ka ametlikke teid pidi nendeni, kuid edasi neil seda oma töötajatele anda ei lubatud. Selle põhjuseks oli see, et muutuse kava polnud veel lõplikult paigas ning liiga varajase teatamisega kardeti, et töötajad, kes saavad teada, et peavad ettevõttest lahkuma, kaotavad motivatsiooni. Seda aga ei tahtnud tippjuhtkond lasta juhtuda, sest antud töötajad pidid oma kohtadel veel mitmeid kuid edasi töötama. Samas aga olid jutud eesootavatest struktuurimuutustest ning töötajate arvu vähendamisest liikvel juba pikalt ning keskastmejuhid teadsid, et nende töötajad niigi juba aimavad, mis toimuma hakkab ning kohati teavad isegi neist rohkem, kuna tööl on koos perekondi ning aktiivselt käiakse läbi ka väljaspool tööd ning selleteemaline info jõudis väheminformeeritumatele töötajatele enam informeeritutel igal juhul. Tihti võisid töötajad aimata seda ka läbi kaudsete vihjete. Seega päris täpset ülevaadet ei omatud, kuid aimati umbes, kes ja miks lahkub. See aga pani keskastmejuhid väga raskesse olukorda, kuna üheltpoolt nad teadsid, et pole veel õige aeg ametlikult oma töötajatega rääkida, samas kui töötajad sellest ammu omavahel rääkisid. Nii tekkis

keskastmejuhtidel rollikonflikt, kes pidid valima sobivaima viisi hakkama saamiseks, et traumaatilist muutuste situatsiooni enda jaoks leevendada ning sellega hakkama saada. Üldine teadmatus ning info aeglane järk-järguline annustamine lõi aga aluse üldise usaldamatuse ja hirmu tekkeks, sest keskastmejuhid olid jäetud abitusse ja passiivsesse seisu.

Kultuurilises dimensioonis konstrueerub läbi erineva keeleoskuse, uute ja vanade olijate ning erineva ühiskonna taustaga töötajate eristamise keskastmejuhtidel ühine Meie tunne, millega eristatakse teisest grupist nimega Nemas. Seeläbi tuntakse ühtekuuluvust nende inimestega, kes räägivad sama keelt, on ettevõttes püsivalt ning jagavad sarnast varasemat ühiskondlikku kogemust. Ehk tuntakse, et Meie on Oma ja Nemas on Võõras.

Välismaalastest tippjuhte tunnetatakse kui Võõraid, sest nad räägivad teist keelt, nendega on seetõttu komplitseeritum suhelda, kuna alati ei teata, kas üksteisest saadakse õieti aru. Seetõttu ei julge keskastmejuhid tippjuhtidega alati nii vabalt suhelda, sest võõrkeeles suhtlemine tekitab pisut lisapinget ning kardetakse teha nalja või niisama vabalt rääkida, kuna välismaalane ei pruugi sellest aru saada nii nagu see mõeldud oli. Seda tunnistavad isegi need, kes inglise keelt kui tippjuhtide töökeelt väga hästi valdavad.

Lisaks konstrueerub ühine Meie ehk Oma tunne läbi paiksuse ehk välismaalaste puhul tunnetatakse, et nemad on siin ajutiselt, kuid kohalikud on ja jäävad, mis tõttu tuntakse ühist olemust nendega, kes on samal positsioonil ehk Eestis püsivalt ning seetõttu ka ettevõttes kauem.

Kolmanda poolusena eristub nõukoguliku ja lääneliku kultuuritaustaga inimeste erinevus, kuna keskastmejuht tunneb pigem ühtekuuluvust nendega, kes omavad sarnast varasemat ühiskondlikku kogemust, mil lähtuvalt sotsialistlikest väärtustest tehti asju teisiti kui läänelik (ettevõtlus)kultuur sellega harjunud on. Siin eristub kindlasti ka keskastmejuhtide seas kaks gruppi – uuemad ja nooremad töötajad, kes on rutem läinud kaasa lääneliku turumajandusühiskonna väärtustega ning taunivad nende töötajate käitumist, kes siiani nõ. vanas kinni on. Samas pikema staažiga töötajate puhul, kes on pikka aega harjunud asju tegema teistmoodi kui uued tippjuhid

seda nüüd üritavad teha, tunnistavad, et muutus on olnud järsk ning inimesed pole veel harjunud asju teisiti tegema. Hoolimata sellest tunnistavad keskastmejuhid, et kuigi erinevus nõukogulik-läänelik on tunda, on siiski vajalik hakata tegema asju teisiti ning välismaalased toovad sel moel ettevõttesse uusi kogemusi. Antud dimensioonis, Oma ja Võõras ehk Meie ja Nemad, on tunda küll selget eristumist, samas on siin keksastmejuht tunduvalt aktiivsemas rollis, kuna tal on võimalik enda ümber toimuvat enda tahtmise järgi interpreteerida.

Antud kahe dimensiooni kokkupuutes kujuneb läbi muutuste kommunikatsiooni mitmekultuurilise ettevõtte kontekstis erineva staažiga keskastmejuhtide seas ühine professionaalne identiteet, mida konstrueeritakse läbi Meie ja Nemad dimensiooni ning läbi staatuse dimensiooni, mille puhul tunnetatakse ametitasemete vahet tippjuhtide ehk investorite esindajate ja keskastejuhtide ehk kohalike töötajate vahel. Siinkohal lõi aluse selleks info ajastus. Seega võib oletada, et mitmekultuurilise ettevõtte kontekst annab keskastmejuhtidele võimaluse luua seeläbi ühise identiteedi, mis aitab neil endid mobiliseerida suurte muutuste perioodil. Samas liidab see enam ka tööliste ja keskastmejuhtide taset, kuna nendega tuntakse enam ühtekuuluvustunnet ning positsiooni sarnasust kui välismaalastega.

8 ASi NARVA ELEKTRIJAAAMAD TAUST

AS Narva Elektriijaamad asutati 1999. aastal kahe Eesti Energiale kuuluva elektriijaama, Balti ja Eesti Elektriijaama, baasil. Ida-Virumaal asuva ettevõtte aktsiad kuuluvad 100% riigiettevõttele Eesti Energia. AS Narva Elektriijaamad on Eesti suurim energiatootja ja üks suuremaid tööandjaid. Ettevõttes töötab 2004. aastal 1800 töötajat. Aastal 1999. töötas ettevõttes 2500 töötajat. Firma tegevusalaks on elektri-, soojusenergia ja põlevkiviõli tootmine ning tuha müük.

Ettevõttel on üheliikmeline juhatus ning kaheteistkümmeliikmeline tegevjuhtkond. Elektriijaamade tippjuhtide hulka võib lugeda eelkõige ettevõtte Tallinnas töötava juhatuses esimehe ja Narvas töötava peadirektori. Aktsiaseltsi koosseisu kuulub 5 majandus- ja tootmisüksust:

- Balti Elektriijaam
- Eesti Elektriijaam
- Õlitehas
- Transpordijaoskond
- Kütuseettevõtte

Lisaks ülalmainitud linnast eemal asuvatele üksustele on ettevõttel ka Narva kesklinnas asuv peakontor, kus töötavad valdavalt ettevõtte juhid ning mitmed tugiteenused.

Balti Elektriijaam ja Eesti Elektriijaam on maailma suurimad põlevkivikütusel töötavad elektriijaamad. Lisaks kodumaise tarbija energiavarustusele ekspordib AS Narva Elektriijaamad oma toodangut veel ka Lätti ja baltimate riikide kaudu Venemaale. Balti Elektriijaam asub Narva linna territooriumil, 4 kilomeetri kaugusel kesklinnast. Jaama sünnipäevaks loetakse 30. detsembrist 1959. Eesti Elektriijaam asub 25 kilomeetri kaugusel Narva linnast. Elektriijaama esimene energiaplokk käivitati 1969. aastal.

8.1 Ettevõtte muutmise põhjused

Võimaliku välisinvesteeringu tegemist Narvas asuvatesse elektrijaamadesse mainitakse esmakordselt avalikult 21. veebruaril 1996 kui ajaleht Äripäev kirjutab NRG International B.V. võimalikust investeeringust elektritootmisesse Eestis.

Plaanitavate muutuste taga on vabariigi valitsuse soov ühineda Euroopa Liiduga ning sellest tulenevad nõudmised tootmistegevuse arendamisele, et olla valmis elektrituru avanemiseks ning konkurentsi pakkumiseks. Narvas asuvad elektrijaamad, mis toodavad pea kogu riigile vajamineva elektri, on aga vananemas ning vajavad hädasti renoveerimist. Energeetikasektor vajab restruktureerimist ja suuremahulisi investeeringuid, et renoveerida põlevkivi baasil töötavad elektrijaamad. Seadmete kaasajastamine aitaks muuta tootmist efektiivsemaks ning vähendaks oluliselt keskkonda minevate jäätmete hulka. Iseseisev elektrienergia tootmine annab Eestile ka teatud sõltumatuse naaberriikide energiatootmisest. Eesti Energia ei olnud ise krediitivõimeline ning selle saamine oleks eeldanud, kas riigipoolset garantiid või välisinvestori kaasamist. Antud tegevused eeldavad väga suuri investeeringuid, mida riik oma jõududega katta ei suuda. Sellelt positsioonilt lähtudes tekkis vajadus elektrijaamade erastamise järele. See võimaldaks saada vajalikke rahalisi vahendeid suureks moderniseerimisprotsessiks. Samuti võimaldaks see hoida alal Eesti energeetikat, seda arendada, finantsiliselt edukamaks ning kliendile orienteeritumaks muuta.

Kaugemas perspektiivis nähti, et erastamise läbi võimalikuks saav ülisuur moderniseerimisprojekt loob mitmeks aastaks lisatöökohti leevendades nii Ida-Virumaa kriitilist tööhõive probleemi.

8.2 Erastamise ootuses

1996. aasta märtsis kirjutasid NRG ja riigiettevõtte Eesti Energia alla Ühiste Kavatsuste Protokollile, mille kohaselt NRG väljendas soovi investeerida Eesti Energia tootmisvahenditesse. Detsembris sõlmiti Eesti Vabariigi, Eesti Energia ja NRG vahel arendus- ja koostööleping, mille kohaselt koostati äriplaani Eesti ja Balti

Elektrijaama baasil aktsiaseltsi asutamiseks Eesti Energia (51% osalusega) ja NRG (49% osalusega) poolt.

1998. aasta märtsis vahetus ASi Narva Elektriijaamad emafirma Eesti Energia juhtkond ning juhatuse esimeheks sai Gunnar Okk. Sama aasta oktoobris kinnitas valitsus seisukohad energeetikasektori restruktureerimisel ja investori elektrienergia tootmisesse kaasamisel ning sätestas NRGga läbirääkimiste alustamise, et Eesti ja Balti Elektriijaama baasil asutada aktsiaselts. Nimetatud seisukohad saidki peamiseks õiguslikuks raamistikuks kogu hilisemale Narva Elektriijaamade erastamisprotsessile.

1999. aasta märtsis sõlmivad riik, Eesti Energia ja NRG kavatsuste kokkuleppe eesmärgiga pidada läbirääkimisi, et jõuda kokkuleppele kõigis olulistes küsimustes seoses ASi Narva Elektriijaamad asutamise ning tegevusega. Oktoobris 1999 ühendati Balti ja Eesti Elektriijaam üheks ettevõtteks nimega AS Narva Elektriijaamad. Ühendamise eesmärgiks oli majandusliku efektiivsuse suurendamine ning eelduse loomine rahvusvahelisel energiaturul konkureerimiseks. Aktsiaseltsi peadirektoriks sai Anatoli Paal. Viimase ootamatu surma järel asus antud ülesandeid täitma Ants Pauls.

2000. aasta suvel sõlmiti ASi Narva Elektriijaamad 49% osaluse omandamise põhitingimuste kokkulepe ja jätkusid läbirääkimised. Põhitingimuste kohaselt tagab investeeringuprogramm viie aasta jooksul Narva jaamade kahe energiabloki renoveerimise ning põlevkivikaevandustes kasutatava tehnoloogia uuendamise. Vastavalt aktsionäride lepingule tagatakse jaamades 2000. aastal tööhõive minimaalselt 1700 inimesele ning 2005. aastaks langeb tööhõive kohustuse tagamine minimaalselt 500 inimesele. Ehk leping näeb ette 1200 inimese võimaliku töökaotuse.

Elektrijaamades alustati muudatuste elluviimist. Enam pöörati tähelepanu ettevõtte tootmistegevuse ja finantsjuhtimise tõhustamisele. Keskendumaks enam ettevõtte põhitegevusele vähendati töötajate arvu, anti osa personali üle teistesse firmadesse, kellelt hakati antud teenust sisse ostma. Näitena võib tuua 600 katla- ja turbiinispetsialisti üleandmise firmale Alstom ning 136 koristustöötaja üleandmise firmale ESS Puhastustööd. Üha olulisemaks muutus eesmärk vähendada mõju

keskkonnale võttes kasutusele kaasaegseid seadmeid ning leides alternatiivseid lahendusi.

2001. aasta alguses määrati tulevase erastaja NRG Energy poolt ASi Narva Elektriijaamad tippjuhtkonda eestlastest kommerts- ja finantsdirektor.

25. mail 2001 sõlmiti Soome firmaga Foster Wheeler Energia OY kahe energiaploki moderniseerimise leping. Antud projekt on elektriijaamade ajaloos kalleim ja tähtsaim, kuna võimaldab tootmist oluliselt kaasaegsemaks ning keskkonnasäästlikumaks muuta. Sõlmitud lepingu suuruseks oli 4 miljardit eesti krooni.

8.3 Erastamistehingu luhtumine

31.12.2001 lõppes Eesti Energia ja NRG poolt 2001. aasta septembris pankadele antud mandaat korraldamaks ASi Narva Elektriijaamad kahe energiaploki renoveerimist. 2002. aasta jaanuari algul aegus erastamise põhitingimuste kokkulepe erastamislepingut sõlmimata. Märtsis võttis vabariigi valitsus vastu otsuse toetada ASi Narva Elektriijaamad kahe energiaploki renoveerimise rahastamist.

2002. aastal peale NRG Energy'ga tehingu katkemist NRG poolt määratud ASi Narva Elektriijaamad 2 tippjuhti, kommerts- ja finantsdirektor, lahkusid ning nende ülesandeid asusid täitma senised ASi Narva Elektriijaamad juhid.

9 ASi NARVA ELEKTRIJAAMAD MUUTUSTE KOMMUNIKATSIOON

1998. aastal asutati Tallinnas Eesti Energia avalike suhete osakond. Sellest hetkest võib märgata oluliselt suurema tähelepanu pööramist ettevõtte välis- ja sisekommunikatsioonile. Alustati eestikeelse siselehe Teataja ja venekeelse siselehe Vestnik väljaandmist kõigi ettevõtte üksuste ja tütarettevõtete jaoks üle Eesti. Eetrisse hakati andma Narva Elektriijaamade venekeelset pooletunnist raadiosaadet „Kontakt, est Kontakt“, mis pandi kokku lepingulise ajakirjaniku poolt Tallinnas ning mida edastati kahes elektrijaamas siseraadio kaudu. Siseraadio kõlarid asuvad enamkasutatavates ruumides elektriijaamade territooriumil. 1999. aastal sai siseleht uue nime Nädal ja selle venekeelne väljaanne hakkas kandma nime Nedelja. 2000. aasta mais loodi ASis Narva Elektriijaamad esimest korda avalike suhete spetsialisti ametikoht.

9.1 Muutusteteemaliste sõnumite edastajad

Kuna erastamise ja sellega seonduvate muudatuste koordineerimine käis eelkõige Eesti Energia Tallinna peakontoris, olid sealsed tippjuhid muutusteteemalise kommunikatsiooni peamised kõneisikud. Nende sõnum jõudis eelkõige Tallinna töötajateni ning Narva Elektriijaamade töötajad said sellest osa nii palju kui kohalikud juhid neile Tallinnas räägitavat ja plaanitavat vahendasid. Eesti Energia Tallinnas töötava tippjuhtkonna seisukohti võis Narva Elektriijaamade töötaja lugeda pigem, kas ülevabariigilisest meediast või Eesti Energia siselehest Nädal ja Nedelja, mis Narva töötajate seas kuigi laialt kasutusel ei olnud.

9.1.1 Tippjuhid

Narva Elektriijaamade peamisteks kõneisikuteks oli kohalik tippjuhtkond, kes vahendas Tallinnast saadud infot keskastmejuhtkonnale läbi iganädalaste koosolekute ning vahetu suhtlemise. Tippjuhtkonna kontakt spetsialistide ning töölistega oli vähene ning piirdus muutuste perioodil paari suurema kohtumisega tippjuhtkonna ja töötajate vahel. Kuigi tippjuhtide grupp oli muutustest kõige teadlikum, jõudis info

neilt otse vaid väikesema grupi keskastmejuhtide ja spetsialistideni, kellega toimusid iganädalased koosolekud mõlemas elektrijaamas. Samas on ka tippjuhtkond nentunud avalikult, et nad ei ole erastamisega seonduvate teemadega päris täpselt kursis, kuna läbirääkijateks on siiski Tallinna tippjuhid ning vabariigi valitsus. **Den Za Dnjom, 25.08.2000, intervjuu Narva Elektriijaamade peadirektori Ants Paulsiga:** *Ma ei saa erastamise kohta öelda ei jah ega ei, kuna asi on selles, et ma pole näinud tehingu äriplaani. Nagu teada ametlikult viib läbirääkimisi ameerika firmaga läbi valitsus.*

9.1.2 Keskastmejuhid

Kõige olulisema kõneisikute grupi moodustavad Narva Elektriijaamade keskastmejuhid, kellel tuli vahendada infot spetsialistide ning tööliste tasemele ning viia läbi reaalseid muudatusi.

9.1.3 Ametiühingud

Omaette grupi moodustavad kõneisikutena ka ametiühingu liidrid, kellel on Narvas väga suur mõjujõud ning, kes on kujundanud olulisel määral töötajate arvamust seoses erastamise ja elluviidavate muudatustega. Ka intervjuudes tunnistatakse ametiühingute olulisust, kes suhtleb igapäevaselt keskastejuhtidega, saades samuti neilt vajalikku informatsiooni: Int. 4 (kjuht, 4 a.) *“Siis on veel ametiühing, kes enamasti suhtleb keskastmejuhtidega.”*

9.2 Sõnumite ajastus

Kõige esimesed sõnumid võimalikest eesootavatest muutustest jõudsid nii avalikkuse kui ettevõtte töötajateni peamiselt läbi ülevabariigilise meedia. Esmakordselt mainitakse Narva Elektriijaamade võimalikku erastamist 1996. aasta veebruaris ajalehes Äripäev. Antud teema kogub hoogu 1996. aasta suvel.

Ettevõttes toimuvatest muudatustest hakati töötajaid sisemiselt teavitama, siis kui käivitunud oli ettevõtte siselehtede ja ASi Narva Elektriijaamad raadiosaate väljaandmine 1998. aastal peale Eesti Energia avalike suhete osakonna moodustamist. Tolleaegne sisekommunikatsioon oli küll pigem tagantjärele informeerimine, kuna

muutuste põhjustest räägiti enamasti alles siis kui need olid juba elluviidud. Samuti oli sellel ajal informatsioon eelkõige Tallinna keskne ning ei jõudnud kuigi hästi venekeelt kõneleva Narva Elektriijaamade töötajani.

Narva Elektriijaamade töötajate aktiivsem teavitamine erastamisega kaasnevatest muudatustest algas NRG Energy esitlemisest läbi kohaliku Energia Eri 2000. aasta suvel. Samal ajal loodi ka ettevõtte Intranet, mille vahendusel said infot eelkõige ettevõtte arvutikasutajad.

9.3 Kommunikatsiooni kanalid

9.3.1 Siselehed

2000. aastal hakkas AS Narva Elektriijaamad välja andma Narva linna venekeelse ajalehe Narvskaja Gazeta vahel venekeelset lisalehte Energia Eri, mis on mõeldud nii avalikkusele kui ka töötajatele elektriijaamades toimuvate muutustega kursis olemiseks. Leht ilmus aga kolme kuu tagant ning seetõttu ei olnud selle vahenduse edastatud info järjepidev ega töötaja jaoks piisav. Samas andis see leht põhjalikumas vormis infot erastamise teemal. Kuna leht ilmus lisana linna ajalehe vahel, ei olnud selle sisu ka otseselt ettevõtte töötajatele suunatud ning pigem üldisemaid regiooni ja ettevõtte arenguid kajastav.

Lisaks ilmus kummaski elektriijaamas jaama töötajate poolt kokkupanud infoleht peamistest jaamas toimuvatest sündmustest, mis küll enamasti andis infot tagantjärele ega kajastanud kuigivõrd erastamisega seonduvaid tippjuhtkonna sõnumeid.

Töötajad said infot ka Eesti Energia poolt kokku pandud siselehtede Nädal ja Nedelja vahendusel ning Tallinna lepingulise ajakirjaniku poolt ettevalmistatud siseraadiosaadete vahendusel.

2000. aasta suvel loodi ka Narva Elektriijaamade Intranet, mis samuti andis võimaluse edastada operatiivsemat infot ettevõtte arvutikasutajatele. Samas oli see siiski pigem igapäevaste teadete edastamiseks ning ei andnud ülevaadet erastamise ja sellega kaasnevate muutuste kohta.

9.3.2 Ülevabariigiline meedia

Samas tuleb mainida, et sisemistes infokanalites oli muutuste teemalisi sõnumeid vähe või väga üldises vormis ning seega moodustas ühe väga olulise infokanali töötajate jaoks ülevabariigiline, nii eesti- kui venekeelne, meedia, mis jälgis toimuvat suure tähelepanuga.

9.4 Muutusteteemaliste sõnumite sisu

Nagu eelpool mainitud, ei kajastatud ettevõttes toimuvaid muudatusi ning erastamisprotsessi sisemistes infokanalites kuigi aktiivselt ja ülevaatlikult ning seetõttu on sõnumite sisu ülevaates toodud ka erinevatel ajaperioodidel ülevabariigilises meedias avaldatud selgitusi.

Esimesed sõnumid erastamise ja sellega kaasnevate muutuste kohta jõudsid avalikkuse ja sealhulgas ka ettevõtte töötajateni meedia vahendusel alates 1996. aastast. **Äripäev, 28.06.2000:** *Valitsus otsustas eile müüa 49% Narva elektrijaamadest ameeriklaste NRG-le...//”See saab olema meil väga hea investeering,” ütles NRG Eesti esinduse direktor Hillar Lauri. //Ta märkis, et see on läbi Eesti ajaloo suurim üksikinvesteering. Narva Elektrijaamade praeguse 1700 töötaja asemel lubab leping vähendada töötajate arvu aastaks 2005 viiesajale...//Vahetult enne valitsuse lõplikku otsust võtsid elektrijaamade osaluse NRG-le müügi vastu sõna Eesti Energia juhid, NRG vastu astus ka president Lennart Meri. “Kui Eesti Energia juht ei peaks nõustuma NRGga lepingu allakirjutamisega, siis sekkub üldkoosolek,” ütles majandusminister Mihkel Pärnoja. Üldkoosoleku funktsiooni täidab ainuisikuliselt Pärnoja. Nagu näha on esimese avaliku sõnumi alltekst negatiivne viidates eesootavatele suurtele koondamistele ning plaanile viia erastamine läbi ka juhul kui ettevõtte tippjuhid sellele vastu peaksid seisma. Esimene avalik sõnum viitab ka juba sellele, et Eesti Energia juhtkond pole tehinguga nõus ning vastu on ka president Lennart Meri.*

Mõned kuud hiljem aga kajastatakse võimalikku tehingut juba kui väga vajalikku ning tuuakse välja erastamissoovi põhipõhjused ehk ettevõtte tõhustamine ja konkurentsivõime tõstmine. **28.10.96, Kaubaleht:** *Erastamise põhjuseks on vajadus*

ettevõtte tõhusamaks muutmise järele tiheneva konkurentsi korral. Eraomand on efektiivsem, kuna see on huvitatud ellujäämisest ja kasumi kättesaamisest.

Narva Elektriijaamade investeeringu vajadusest tingitud erastamisprotsess võttis ühiskonnas laia kõlapinna ning põhjustas erastamise vastaste ja pooldajate leeri esilekerkimise. Vastased leidsid, et elektriijaamadesse pole mõtet investeerida ning tootmist on võimalik jätkata veel mitmeid aastaid ilma, et sinna oleks vaja suuri summasid paigutada. Samuti vihjasid vastased sellele, et tegu on riiklikult tähtsa valdkonnaga, mida välismaalaste kätte andmine on suur risk. Samuti tõid vastased esile erastamisega kaasnevad muudatused organisatsioonis ning oletatava koondamise.

Erastaja NRG Energy soovis tasakaalustas negatiivseid arvamusi omapoolse sõnumiga. Nende seisukoht oli, et elektriijaamade moderniseerimine on majanduslikult kasulik kui uue ülesehitamine. Samuti rääkis tulevane erastaja tehnoloogia uuendamise vajalikkusest, mis aitab kaasa ka keskkonnaprobleemide lahendamisele. Erastamise pooldajate seas oli ka Narva energeetikute liider Anatoli Paal. Tema sõnul oli erastaja kaasamine hädavajalik, kuna riigil puuduvad vastavad võimalused.

Erastamise teema jäi vahepealsetel aastatel tagaplaanile, kuid tõusis aktuaalseks taas 2000. aastal, mil arutellu sekkus aktiivsemalt Eesti ärieliit. Nemad kuulusid suuresti erastamise vastaste leeri, kes leidsid, et erastamine tooks kahju tarbijale ning Eesti võiks ise olla võimeline jaamadesse vajalikul määral investeerima. Erastamise vastaste leeri kuulus ka Eesti Energia tippjuhtkond. Narva Elektriijaamade juhtkond oli kahtleval seisukohal, leides, et moderniseerimine on küll äärmiselt vajalik, kuid mis moodi seda teha, on veel nende meelest arutelu nõudev küsimus. **Den Za Dnjom, 25.08.2000, intervjuu Narva Elektriijaamade peadirektor Ants Paulsiga:** *Teie juhid ehk Eesti Energia juhtkond astub avalikult tehingu vastu? Tähendab neil on selleks põhjust, Nad teavad seda, mida meie siin ei tea. Kuid ühes asjas olen ma kindel. Tuleb võimalikult ruttu valida üks kahest variandist, kas kirjutada alla leping ameeriklastega või öelda tehingust ära ning alustada jaamade moderniseerimist oma vahenditest.*

25.08.2000 kajastab BNS taas erastamisprotsessi ümber toimuvat vastuoluliselt. Üheltpoolt tuuakse välja moderniseerimise positiivne poolt ja ameeriklaste poolt loodav sotsiaalfond Ida-Virumaa tööhõive murede lahendamiseks, teisalt jälle võimalik suur töötajate koondamine: *Elektrijaamade aktsionäride lepinguga tagavad NRG Energy ja Eesti Energia 2000. aastal jaamades tööhõive minimaalset 1700 inimesele, aastaks 2005 langeb minimaalne tööhõive tagamise kohustus 500-ni.* //Leping tagab põlevkivienergeetika edasise arengu ja järjepidevuse Narvas vähemalt 15 aastaks ning on vabariigi energiavarustuse kindluse oluliseks garantiiks.

Eesti Energia ja Narva Elektrijaamade siselehtede vahendusel edastatud sõnumid räägivad eelkõige moderniseerimisvajadusest ning selle positiivsest mõjust. Samas mainitakse probleemina ka võimalikku töötajaskonna arvu vähenemist ühes elektrijaamas. Ettevõtte töötajate võimalike murede ümberlükkamist seoses muudatuste ja eesootava erastamisega on siselehtes vähe.

7.09.2000, Energia Eri 1: 25. augustil kirjutati alla erastamislepingu põhitingimustele NRG ja Eesti Energia vahel. Leping kindlustab energeetika edasise arengu ja stabiilsuse Narvas ning on oluline garantii energiavarustusele Eestis. //Vastavalt lepingule...tagatakse elektrijaamades 2005. aastaks tööhõive minimaalselt 500 inimesele. Samas lehenumbris kirjutatakse põhjalikult ka NRG poolt loodava Narva Elektrijaamade sotsiaalprogrammi põhimõtetest, mida kommenteerib elektrijaamade peadirektor Ants Pauls: *Lepingus toodud minimaalne tööhõive number 2005. aastaks ei ole reaalne, kuna selle arvu töötajatega pole võimalik tagada elektrijaamade tööd. Nii on kirjas ka programmis, kus on öeldud, et töökohtade vähendamist kasutatakse vaid äärmuslikul vajadusel ning töötajate lahkumise näol on tegu teistesse firmadesse üleandmise, pensionile mineku ning ümberõppega.* Seega ettevõtte tippjuht mõnevõrra siiski püüab leevendada negatiivseid sõnumeid seoses ettevõtte erastamisega kaasneva töötajaskonna oletava koondamisega. Samas on see sõnum suhteliselt hilinenud.

7.12.2000, Energia Eri 2 kirjutab majandusminister Mihkel Pärnoja vajadusest luua uusi töökohti Ida-Virumaal. Samuti kirjutatakse elektrijaamade moderniseerimisvajadusest, et tootmist efektiivsemaks ning ökoloogiliselt puhtamaks

muuta. Samuti rõhutatakse, et investeeringud tagavad põlevkivi energeetika säilimise ning moderniseerimistöödel saavad tööd paljud kohalikud ettevõtted ning töötajad.

Nii 1998. kui 2001. aastal rõhutatakse positiivse küljena tehnika moderniseerimist ning seda, et töötajatel on seeläbi võimalik areneda ning ettevõtte pöörab tähelepanu oma personali koolitamisele. **08.01.1998, Teataja:** *Narva Elektriijaamade personalil avaneb ka võimalus omandada praktilisi kogemusi moodsa tehnika käsitlemisel.*

15.03.2001, Energia Eri 3: *Meie töötajad peavad olema konkurentsivõimelised Euroopa turul, seetõttu pöörab Narva Elektriijaamad suurimat tähelepanu töötajate koolitamisele.*

NRG kommunikatsiooni põhisõnumiks oli võimaluste otsimine koondamise leevendamiseks. Seetõttu rõhutatakse töötajate ümberkoolitamise valmidust ning seda, et moderniseerimise käigus tekib Ida-Virumaal teatud perioodiks hoopis väga palju töökohti juurde, kuna mahukad investeeringud ning ehitusprojektid vajavad juurde palju töötajaid. NRG esitas sotsiaalsete probleemide lahendamist puudutava programmi, mis kujunes kommunikatsiooni põhisõnumiks, millele viitasid edaspidi nii Eesti Energia kui Narva Elektriijaamad oma sisekommunikatsioonis. **15.03.2001, Energia Eri 3:** *Sotsiaalse fondi materiaalne baas on 5 mln \$. 80% fondi vahenditest kasutatakse elektriijaamade töötajate ümberkoolitamiseks ja ümberkvalifitseerimiseks, uute töökohtade loomiseks, erinevateks kompensatsioonideks ja sotsiaalseteks kulutusteks. 1 miljon krooni suunatakse sotsiaal-majanduslike ürituste toetamiseks Kirde-Eestis. Alustatakse koostööd võimalike partneritega nagu Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse, Ida-Viru Tööhõiveametiga. Sama sõnumit sotsiaalsete probleemide leevendamise kohta avaldasid aktiivselt ka Ida-Virumaa kohalikud meediaväljaanded. Samas lehe numbris ilmunud artiklis energiablokkide renoveerimisest tuuakse samuti välja positiivsena see, et moderniseerimisel saavad tööd kohalikud alltöövõtjad, kuna leping näeb ette, et projekti tuleb kaasata kohalikke Ida-Virumaa firmasid. Erastamist pooldava sõnumina on lisatud artiklis ka asjaolu, et investeeringud võimaldavad muuta elektritootmise efektiivsemaks ning ökoloogiliselt puhtamaks. Samuti on see aluseks elektrienergia tootmise säilimisele Eestis.*

Samas viitab **15.03.2001 Energia Eri 3** ilmunud artiklis NRG esindaja Hillari Lauri sellele, et NRG näol on tegu äriettevõttega, kelle otsused lähtuvad sellest, et

elektrienergia tootmine oleks võimalikult efektiivne, tehnoloogia kõige ökonoomsem ning töö saaks tehtud võimalikult vähese ressursikuluga.

07.06.2001, Energia Eri 4; 01.09.2001, Energia Eri 5: *Moderniseerimine loob uusi töökohti.*

Samas kui NRG rõhutab uute töökohtade tekkimise võimalust, on ka teada, et moderniseerimise käigus pannakse ka osa ühe elektrijaama tööst kinni, mis paratamatult toob kaasa selle, et seal pole enam nii suurt töötajaskonda vaja.

07.06.2001, Energia Eri 4: *BEJ roll väheneb, kuna sinna jääb vaid 4 plokki, töötajate arvu on kavas vähendada.*

Erastamise pooldajana võtab vahelehes sõna ka elektrijaamade peadirektor, kes kiidab investori võimekust ning lisab, et tehing tagab tootmise jätkumise samas mahus, võimaldab seda arendada ning seeläbi kindlustab, et elektrijaamad püsivad veel vähemalt 15 järgnevat aastat. Pauls esitab ka vastuargumendi vastaste väidetele ning viitab, et vastastel pole piisavalt andmeid ja alternatiivseid lahendusteid ning asjatundjad on siiski erastamise poolt. **01.09.2001, Energia Eri 5, peadirektor A. Pauls:** *NRG on hea potentsiaalne investor, kes on maailmas elektrienergia tootmises viiendal-kuuendal kohal. //Erastamise lõpetamine viiks tootmise vähenemisele ja paratamatule vajadusele osta elektrienergiat kuskilt mujalt. Presidendi vastuolek on põhjendatud akadeemiku Lippmaa mõjuga, kes toetus oma väidetes kontrollimatutele andmetele. Paljud energeetikaspetsialistid on erastamise poolt. Erastamise vastased ei paku teisi energeetika arengu jaoks olulisi lahendusi. //Erastamine kindlustab energeetika tuleviku 15 aastaks.*

2002. aasta alguseks on selge, et erastamistehing jääb sõlmimata ning investeeringuid ollakse valmis tegema iseseisvalt. Seega moderniseerimisprotsess jätkub, kuid probleemid on sarnased sellega, mida kommu­k­keeriti erastamisprotsessi käigus ehk töötajate arvu paratamatu vähendamise vajadus. **12.10.2002, Energia Eri 11:** *Varsti toimub EEJ 8. ja BEJ 11. plokkide käikuandmine, mille negatiivse tagajärjena väheneb kindlasti töötajate arv.*

Nagu eeltoodud analüüsis näha oli muutuste teemaliste sõnumite edastamise periood pikk ning hajus laiali ajavahemikku 1996-2002. Antud perioodi jooksul nii avalikkuse kui elektrijaamade töötajateni jõudnud sõnumite sisu oli väga vastuoluline, kuna esile oli kerkinud kaks tugevat leeri – erastamise pooldajad ning selle vastased. Üheltpoolt võib märgata, et üksmeelel oldi mõlemas leeris ühes ehk selles, et jaamad vajavad kiiret moderniseerimist ning see eeldab väga suuri investeeringuid. Tehingu pooldajate meelest oli parim viis investeeringute kaasamiseks välisinvestor, vastased leidsid, et peab olema võimalus investeeringuid ka iseseisvalt teha, kuna nii olulist valdkonda, nagu riigi energeetika, ei saa anda välismaalaste kontrolli alla.

Elektrijaamade töötajate jaoks tegi olukorra keeruliseks see, et tehingu vastaste leeri kuulusid suurel määral ka nende enda ettevõtte tippjuhid, samas olid töötajad abitus seisundis, kuna neil puudus pidev ja ülevaatlik info muutuste kohta ning keskastmejuhtidel teadmine, kuidas toimuvat edasi vahendada või olukorraga hakkama saada. Üheltpoolt nähti, et tehing saab kohe toimuma, samas olid juhid paljuski selle vastu või siis kahtleval seisukohal, kuid ometi tuli töötajatele olukorda kuidagi tõlgendada ning selgitada. Seda enam, et ka elektrijaamade tippjuhi arvamus aastate lõikes mõnevõrra varieerus – algul olles kahtleval seisukohal ning hiljem tuues välja seisukoha, et erastamine on parim lahendus energeetika püsijäämiseks.

9.5 ASi Narva Elektri jaamad muutuste kommunikatsiooni lühiülevaade

Alljärgnevalt on toodud kokkuvõttev ülevaade muutuste perioodi peamistest sündmustest, kanalitest ning nende vahendusel edastatud sõnumitest.

Aeg	muutuse sisu	kanal	sõnum
1996	NRG võimalik investeeringusoov Narva elektri jaamadesse.	meedia	Ettevõtte tõhustamine. Eraomandi efektiivsus. Investeeringuvajadus. Olulised kõneisikud tehingu vastu.
1998	Eesti Energia uus juhtkond. Valitsus kinnitab seisukohad investori kaasamiseks elektrienergia tootmisesse.	Siseleht Teataja	Kaasaegne tehnoloogia.
1999	Riik, Eesti Energia ja NRG sõlmivad läbirääkimiste alustamise kokkuleppe. AS Narva Elektri jaamad asutamine. A. Paali asemel saab peadirektoriks A. Pauls.		Selge sõnumi puudumine sisemistes infokanalites
2000 suvi	NRG 49% osaluse omandamise põhitingimuste kokkulepe. Elektri jaamades töötajate arvu vähendamine, tugiteenuste väljaandmine (üle 800 töötaja), seadmete renoveerimine.		Selge sõnumi puudumine sisemistes infokanalites.
		meedia	Erastamine tagab energeetika arengu ja püsimise vähemalt 15 aastaks. Võimalik kuni 1200 töötaja koondamine pärast erastamist. Energiafirma tippjuhid pigem tehingu vastu. Vaadatakse võimalusele ise investeerida.
2000 sügis-talv	Läbirääkimised jätkuvad.	Energia Eri	Moderniseerimine muudab tootmise efektiivsemaks ja puhtamaks ning loob uusi töökohti.
2001 jaanuar-märts	NRG poolsed 3 tippjuhti asuvad tööle Narva Elektri jaamades. Läbirääkimised jätkuvad.	Energia Eri	Konkurentsivõime tõstmine. Efektiivsus, energeetika püsijäämine, keskkonnasõbralikkus. Töötajate arendamine, ümberkoolitus. Töötajate arvu paratamatu vähenemine. Samas NRG poolse fondi loomine töötajate ümberõppeks ning töökohtade arvu kasv moderniseerimise ajal.
2001 mai-september	Elektri jaamade ajaloo kallima moderniseerimislepingu sõlmimine. Läbirääkimised jätkuvad	Energia Eri	Moderniseerimine loob uusi töökohti. Tugev investor. Energeetika arendamine ja kindlustamine. Erastamise vastastel puudulikud andmed.
2002	Erastamislepingu sõlmimise luhtumine. Valitsus otsustab toetada iseseisvat moderniseerimisprojekti rahastamist. Elektri jaamadest lahkuvad NRG tippjuhid.	Energia Eri	Moderniseerimine jätkub. Töötajate arvu vähenemine.

9.6 Sõnumite vastuvõtu aeg

Erastamistemaatikaga seonduvate sõnumite edastamise periood hajus väga mitmete aastate peale laiali. Sõnumeid edastati lainetena alates 1996. aastast. Vahepealsetel aastatel antud teema mõnevõrra vaibus ning 2000. aastal sai taas laia kõlapinna. Seetõttu on teadmatust muutuste teemaliste sõnumite vastuvõtu aja suhtes tunda ka intervjuueeritavate vastustes, kes ei mäleta, millal see täpselt toimus: Int. 1 (spets., 7 a.) *“Ma muidugi ei tea ajaliselt.”* ja Int. 8 (kjuht, 35 a.) *“Ausalt öeldes esimest momenti ei mäletagi.”*

Sarnast suunda on märgata ka Irina Titova poolt läbiviidud uuringust 2003. aastal. Sellest selgus, et enamik uuringus osalenud Narva Elektriijaamade töötajatest sai infot ettevõtet eesootavatest muudatustest 1998. aastal. Muutuste toimumisele osutas arvatavasti sel aastal toimunud Eesti Energia vana juhtkonna väljavahetamine. 16% vastajaist tõi välja aasta 1996, mil hakati tegelikult pidama läbirääkimisi ameeriklastega elektriijaamade erastamise osas. Samas 36% ehk suurem osa vastanutest sai elektriijaamade potentsiaalsest investorist, NRG Energy-st, teada 2000. aastal tõenäoliselt infolehest Energia Eri. 24% küsitletuist sai investorist teadlikuks 1998. aastal ning 19% 1999. aastal. Üksikud küsitletud väitsid ka, et kuulsid võimalikust investorist ülevabariigilisest meediast juba 1996. aastal. (Titova, 2003).

Seega on sõnumite vastuvõtu aeg töötajate puhul väga erinev - mainitakse ajavahemikku 1996-2000. Kuna info tuli töötajateni juhuslikult, siis on see ka arusaadav.

9.7 Sõnumite vastuvõtu kanalid

Kõige enam leiavad intervjuueeritavad, et esimene info toimuvate muutuste kohta seoses ettevõtte võimaliku erastamisega tuli **ülevabariigilisest meediast** ning eelkõige mainitakse just ajakirjandust. Samas mainitakse kanalina ka televisiooni ja raadiot. Alles hiljem lisandusid ka teised infokanalid: Int. 2 (spets., 7 a.) *“...ilmselt tuli see kahelt poolt, üks oli uudised ja teine see, mis omavahel räägiti.//...peamise info said nad ajakirjandusest.”* Int. 4 (kjuht, 4 a.) *“Lehed, televisioon. Mujalt ei saanud...Minuni jõudis ajalehtedest, sest siis ma veel siin ei töötanud. Aga kui hiljem*

siin juba töötasin, siis tuli ikka ajalehtedest. Alles hiljem hakkas tulema ka juhtkonna kaudu.”

Mainitakse ka informeerituse erinevust erinevatel ametitasemetel. Vahe jooksis kõrgemate juhtide ja ülejäänud töötajaskonna vahel, mis tähendas, et tippjuhid teadsid, kuid töötajateni ei jõudnud info mitte nendelt vaid meediast: Int. 7 (kjuht, 2 a.) *“Töötajad said ajalehtedest infot. Sektori juhatajad veel umbes teadsid. Suuremad direktorid vast teadsid kõige rohkem.”*

On märgata erinevust ka struktuuriüksuste lõikes, et kui juhid ettevõtte peakontoris, asukohaga Narva kesklinnas, teadsid paremini, mis toimus, siis Narva linnast eemal asuvates elektrijaamades oli ka juhtkond informatsioonist esialgu ära lõigatud: Int. 8 (kjuht, 35 a.) *“Algselt läks paljuski ka minu tasemelt mööda. Võibolla teati, mida nad lugesid lehest. ... vist pressist...//Kui ma ei eksi siis võis olla Päevaleht. Esimesed jutud olid nagu rohkem viited, et võib tulla.”*

Rõhutatakse ka vahet eesti ja venekeelse meedia vahel kommunikatsiooni kanalina. Eestikeelne meedia andis ülevaadet elektrijaamades plaanitava kohta enam, samas kui venekeelne meedia, mida kohalikud tegelikult valdavalt lugesid, andis infot väga vähesel määral. Antud juhul tuleb kindlasti sisse erinevus erineva keeleoskusega töötajate vahel – need, kes valdasid eesti keelt, olid paremini informeeritud kui need, kes kasutasid vaid kohalikke venekeelseid meediakanaleid: Int. 1 (spets., 7 a.) *“Kuna jaamas on ikkagi suurem osa venekeelne rahvas, siis on selge, et eestikeelseid lehti nad ei loe ja kui ka oli raadios kuulnud või, siis ega selle põhjal nüüd midagi eriti selgeks ei saanud. See oli niivõrd kasin. On ju vahe sees, mida kirjutab Estonia, venekeelne leht, või Postimees.”*

Alles hiljem saadi infot enam ka **tippjuhtidelt**, kuid sedagi peamiselt keskastmejuhtide tasemel. See toimus aga siis kui suurem eeltöö oli juba tehtud ning lõplikumad otsused vastuvõetud: Int. 1 (spets., 7 a.) *“... kui härra Anatoli Paal tuli siis ja ütles, et läheb erastamiseks ja hakkame nüüd selles osas edasi minema.”* ja Int. 2 (spets., 7 a.) *“Tippjuhtidelt tuli, siis kui seal oli juba midagi kindlaks määratud.”* Toimusid ka mõned spetsiaalsed kohtumised tippjuhtkonna ja töötajate vahel: Int. 4 (kjuht, 4 a.) *“...ja paar kohtumist tippjuhtkonna ja töötajate vahel.”*

Spetsialisti taseme töötaja tunnistab ka ametitasemete suurt hierarhilist erinevust. Tippjuhtkond on töölise jaoks kaugel ja kõrgel ja isegi kui oleks võimalik, nad ei pruugi julgeda otse infot küsida: Int. 2 (spets., 7 a.) *“No harilik tööline tippjuhtidega väga harva. Töölised kardavad. Tippjuhtkonda suhtutakse aupaklikkusega ja see pole niisama. Niisama ei suhelda.”*

Ka 2001. aastal läbiviidud uuringu kohaselt suhtles juhtkond muutuste perioodil töötajatega harva ning küsitletud (28%) iseloomustavad juhtkonnapoolset teavet ebapiisavaks (Titova, 2002).

Töötajad leidsid, et ka **keskastmejuhid** olid teadmatuses ning isegi kui teadsid, et rääkinud nad seda edasi: Int. 2 (spets., 7 a.) *“Ma arvan, et juhid ei teadnud paljut isegi ja teiseks ei peetud võibolla vajalikukski nii väga seletada.”* Aktiivsetel töötajatel, kes juhtkonnale lähemal seisavad, on võimalus pärast olulisemat koosolekut soovi korral lugeda toimunud koosoleku protokoll. Sama võimalus peaks olema ka kõigil teistel töötajatel, kuid reaalselt töötajad selle info alumistele töötajate tasemetele jõudmisesse ei usu: Int. 2 (spets., 7 a.) *“Info käib läbi keskastmejuhtide.//...see puudutab just keskastmejuhte, kes nähtavasti ei pea vajalikuks kõike allapoole edasi viia ja pärast tuleb ikka välja, et mõni asi on jäänud rääkimata. //Operatiivnõupidamised, kus käib kohal peadirektor ja kõik ülejäänud tema keskastmejuhid...seal küllaltki räägitakse olulist, kuid keskastmejuhid ei vii seda allapoole. //Ma ise ei käi ju nendel jutuajamistel aga kui loen protokoll, siis näen, et mis räägiti. //Iga osakond ja tsehh saab pärast nõupidamiste protokoll ja muus osas jaotatakse infot töö käigus. Vaevalt see paber allapoole jõuab.”*

Ka keskastmejuhid ise tunnistavad, et info jõuab tippjuhtidelt keskastmejuhtide ja tippspetsialistideni, kes peaksid koosolekutelt saadud infot omakorda edasi andma, kuid on näha, et tegelikult seda ei tehta: Int. 5 (kjuht, 5 a.) *“Aga on ikka näha, et meistrite tasandile ehk info jõuab aga allapoole on kahtlane ja vahel ikka kuuled ja mõtled, et no seda asja peaks nüüd küll teadma ja, et see on elementaarne aga.... Kuid töötajad ei tea”* ja Int. 7 (kjuht, 2 a.) *“Töötajate koha pealt ei oska täpselt öelda, kas pärast juhtide koosolekuid räägivad juhid oma töötajatele. Ma ei usu eriti sellesse.”*

Olulise infoallikana täitsid rolli tugeval positsioonil olevad **ametiühingud**. Narva energeetikute ametiühing omab väga tuntavat mõjujõudu kõikvõimalike ettevõtet ja selle töötajaid puudutavates küsimustes ning võtab aktiivselt osa juhtkonnaga toimuvatest koosolekutest ja läbirääkimistest. Seetõttu on nemad ka suhteliselt hästi informeeritud grupp, kelle sõna maksab ning, kes suudab oma soove enamasti ka olulises mahus läbi suruda. Seda märgivad ka intervjueeritavad, kes toovad ametiühinguid esile kui aktiivseid infoedastajaid ning töötajate jaoks olulist gruppi, kes teadmatuselt tingitud hirmus töötajaid rahustas: Int. 1 (spets., 7 a.) *“Mulle jäi selline tunne, et ametiühing oli see, kes rohkem rahustas meie inimesi.”* ja Int. 4 (kjuht, 4 a.) *“Infot jagasid küllalt kõvasti hiljem ametiühingud.”* Vastustest on näha, et kuna ka juhid olid halvasti informeeritud, olid infopuuduses ka ametiühingud, kes infot jagasid aktiivsemalt alles siis kui muutustest oli selgem ülevaade.

Ka 2001. aastal läbiviidud uuringu kohaselt on enamike vastanute silmis (80%) ametiühing piisava informatsiooni vahendaja. Samas esindas ametiühing peamiselt negatiivseid seisukohti kavandatavate muudatuste kohta (Titova, 2002).

Infot toimuva kohta saadi ka töötajate **omavaheliste vestluste kaudu**. Suurele ettevõttele omaselt, kus töötatakse perekonniti, mainiti ära ka info liikumine peresiseste jutuajamiste vahendusel: Int. 2 (spets., 7 a.) *“Omavahel räägiti ja kodus räägiti, sest palju perekondi on koos ettevõttes tööl.”* Kuna perekonniti on ettevõttes koos inimesed, kes on erinevatel ametitasemetel, saab väheminformeeritu infot teadlikumalt pereliikmelt. Aktiivsemad töötajad küsivad ka ise infot kolleegide käest, kes iganädalastel koosolekutel osalevad ning juhtkonnaga sagedamini kokku puutuvad: Int. 1 (spets., 7 a.) *“Kuna mul abikaasa ka töötab Narva jaamas ... ja kuna tema on selle tööliste poole peal, siis tema ikka tuleb, et meile räägitakse nii ja nii ja kas see on ikka tõsi. //Pahatihti on ikka nii, et kümnest juhtumist kaheksa osutuvad õigeks. Tõepõhi on tõesti aga kas on värve juurde pandud või on midagi vahelt ära jäetud. //Mina tegelikult usun esmaallikat// Tsehhijuhatajatele on nõupidamised ja seal räägitakse asjad selgeks ja siis küsime nende käest, kes seal käivad.”*

Intervjueeritavad ei ole kuigivõrd maininud **sisemisi infokanaleid** nagu seda on siselehed, siseraadio ja intranet, kuigi ka antud kanalite vahendusel edastati ametlikku

infot plaanitavate muutuste kohta. Töötajatele vahendasid sel perioodil infot Eesti Energias kogu ettevõttele ja selle tütarettevõtetele mõeldud kord nädalas ilmuv Nädal ja venekeelne Nedelja. Narvas olid peamised sisekommunikatsioonikanalid iga päev eetris olevad siseraadiosaated ja kolme kuu tagant vahelahena ilmuv Energia Eri, mis oli peamine elektrijaamade juhtkonna poolne muutusteteemalise kommunikatsiooni kanal. Vaid juht, kes ise antud muutuste toimumise kõrgajal Narvas ei töötanud oletab, et kasutati antud kohalikke infokanaleid: Int. 6 (tjuht, 2 a.) *“Mina olin Eesti Energias ja ei tea kust see info Narva tuli. Keskestmejuhid olid ma usun piisavalt informeeritud. //Kõigile olid ikkagi olemas need kohalikud infoallikad, mida me siin ise kasutasime.”*

Tuulakse esile, et info küll huvitab töötajaid, kuid alati pole sisemised infokanalid piisavalt kättesaadavad või ülevaatlikud: Int. 1 (spets., 7 a.) *“Raadiosaadetega on paha see, et kõigil ei ole neid krappe aga inimestel on soov kuulata küll, sest infot liigub ikka niivõrd vähe ja inimesed tahavad teada, mis laiali on saadetud ja mis on uut. Loetakse ka niipalju kui võimalik, sest meil ja tõlkija tegeleb infolehega.”* Samuti ei kajasta sisemised kanalid põhjalikult erastamise ja muutustega kaasnevaid teemasid ning info jõuab töötajateni tihti hilinemisega. Töötajatel ei ole ka alati võimalik näiteks siseraadio saateid järjest kuulata: Int. 2 (spets., 7 a.) ... *“Meie jaama leht ilmub 2 korda kvartalis ja seal on sellised üldisemad teemad. Siseraadiosaade on 2 korda päevas eetris. Hommikul on kordussaade ja õhtul on uus saade. //...viimasel ajal mina üldse ei kuula, kuna see häirib mind ja ma panen selle üldse kinni...//Muidugi tuleb see saade suhteliselt suure hilinemisega. //Töölistel see siseraadio võib ju mängida aga vaevalt, et keegi seda täiesti kuulab, kui ta peab töö jooksul liikuma, siis ta kuulebki tükike siit ja tükike sealt. Kõikidelt meistritel ja mujal peaks olema need krapid ja igal pool tööriistaruumides ja sööklas.”*

Seda, et antud kanalid ei olnud töötajate seas populaarsed või ei edastatud nende vahendusel piisavalt infot kinnitab ka 2001. aastal läbiviidud uuring, mille kohaselt Narva kohaliku lehe vahelahena ilmuv Energia Eri edastas infot enamuse vastanute meelest ebapiisavalt (45% vastanutest). See on seletatav sellega, et antud leht ilmus väga harva ning ei olnud mingil juhul stabiilne ja operatiivne infokanal. Samuti osutus uuringu kohaselt töötajate jaoks väheinformatiivseks iganädalaselt ilmuv Eesti Energia siseleht Nädal ja Nedelja. Sisemistest kanalitest kõige informatiivsemaks

infoallikaks nimetasid uuringus osalejad Narva Elektriijaamade siseraadiosaadet „Kontakt, est kontakt”. Titova uuring kinnitas ka, et elektriijaamade töötajad hangivad vajalikku informatsiooni kõige sagedamini läbi otsesuhtlemise, kuulujuttude ja kohtumiste väljapool tööd (Titova, 2002).

9.8 Muutuse põhjenduse tõlgendamine

Erinevus eesti ja vene töötaja vahel. Lisaks sellele, et venekeelne meedia vahendas infot tunduvalt kasinamalt, leiti, et erikeelsed kanalid kajastasid erastamistemaatikat ka erinevas võtmes, mistõttu eesti lugejale jõudis info teistsugusena kui venekeelsele lugejale: Int. 1 (spets., 7 a.) *“Kuna jaamas on ikkagi suurem osa venekeelne rahvas, siis on selge, et eestikeelseid lehti nad ei loe ja kui ka oli raadios kuulnud või, siis ega selle põhjal nüüd midagi eriti selgeks ei saanud. //On ju vahe sees, mida kirjutab Estonia, venekeelne leht või Postimees. Kui nad kirjutasid ühest ja samast aga erineva kastmega niiöelda, siis selge see, et nemad usuvad seda, mis seal on ja meie teame, mis meie loeme.”* Seega võib oletada, et need töötajad, kes valdasid eesti keelt olid mõnevõrra paremini informeeritud, kuna nad said lugeda ka eestikeelset meediat. Samas aga enamus töötajaid eesti keelt ei oska ning saab infot venekeelsest meediast.

Põhjenduse puudulikkus. Töötajatele jäi mulje, et neile lihtsalt ei tahetud toimuvat selgitada ning plaanitavaid muudatusi ei põhjendatud, sest käituda tuli vastavalt Tallinnas, Eesti Energia tippjuhtkonnas tehtud otsustele: Int. 2 (spets., 7 a.) *“...ja teiseks ei peetud võibolla vajalikukski nii väga seletada.”* ja Int. 9 (spets., 2 a.) *“Põhjust, miks erastada eriti ei serveeritud. Pigem nii, et Tallinn otsustab ja teie käitute selle järgi.”*

Keskastmejuhid tunnistavad, et neile antud info oli vähene ning neile ei põhjendatud muutuste toimumise põhjuseid ning seda, kuidas neid ellu viia. Keskastmejuht jäeti toimuvate muutustega omapäi, et leida sobivaim viis, kuidas omakorda toimuvat spetsialistide ja töölisteni tuua. Tunnistatakse, et inimesed olid teadmatuses ning ei mõistnud välisinvestori kaasamise vajalikkust: Int. 4 (kjuht, 4 a.) *“...see info, mis jagati tippjuhtidelt keskastmejuhtidele oli suhteliselt kuiv ja fakte täis. Ei mingeid kommentaare, et miks ja kuidas. Kui mul oli veel võimalus midagi arutada aga neid*

oma mõtteid ei tohtinud inimesteni tuua, sest olukord oli pingeline ja võttis aega, et inimestele selgeks teha, et ameeriklased on selles protsessis vajalikud.”

Ka erastamisprotsessi käigus ilmunud ülevabariigilises meedias väljendavad elektrijaamade töötajad arvamust, et nemad erastamisest kuigivõrd ei tea, kuna neile pole lihtsalt räägitud: *“Meile pole keegi elektrijaamade müügist rääkinud. Mitte midagi ei tea, nii, et ei oska midagi öelda //Sisehäääl ütleb küll, et elektrijaamu poleks pidanud müüma. //Ehkki meie huvi on vaid üks: et oleks tööd ja saaks palka ”* kinnitas Balti Elektri jaama vahetusülem (SL Õhtuleht, Narva Elektri jaamades valitseb teadmatus, 2.09.2000).

Võõras võim ja ebastabiilsus. Valdavalt tõlgendati muutusi ja nende põhjendusi enda jaoks negatiivselt. Töötajad lähtusid personaalselt positsioonilt, kus oluliseks on töökoha säilimine niigi ebastabiilses keskkonnas ning kindlustunne enda ja oma lähedaste tuleviku osas. Investoreid nähakse kui võõraid, kes tulevad kõike ümber korraldama: Int. 1 (spets., 7 a.) *“Ma ei saanud esialgu asjast aru, et elekter ja kuidas võõras inimene tuleb ja hakkab asja käsutama. //Küsimus oli kõikidel, et kuidas sotsiaalsed tagatised ja kuidas jäävad palgad. Et pabistati. Rahva jaoks oli see kõige suurem probleem või küsimus, kas tagatakse mis vaja - vallandamistoetused jne.”*

Kõige teravamalt avaldus mure oma töökoha ja tagatiste pärast just lihttöölise hulgas, kes olid kõige vähem informeeritud ning, kelle töökoha säilivus oli ka kõige suurema küsimärgi all. Investorisse suhtuti kui röövlisse, kes kohalikud oma varandusest ilma jätab. Tunnistatakse, et selline suhtumine oli põhjustatud ka teadmatusest: Int. 2 (spets., 7 a.) *“Õeldi, et kogu meie varandus müüakse välismaalastele maha, selle asemel, et midagi ise ette võtta aga lihtrahvas ütles küll, et parseldatakse maha. Muidugi kardeti. Inimesed jäid alati umbusklikuks ja just lihttöölised olid vastu. //Peamine mure oli ikka töökohtade pärast.”* ja Int. 8 (kjuht, 35 a.) *“Suhtumine ikka negatiivne. //Kartus tundmatu muutuse suhtes. Kindlasti tööliste seas olid tööhõive küsimused ja koondamised... Need teemad küll aga hiljem taandusid, kui töötati ametiühingutega välja sotsiaalprogramm. //Ebakindlus tuli teadmatusest.”*

Erastamist ja sellega seonduvat muudatuste tõlgendust mõjutas üleüldine venelaste suhtumine ameeriklastesse. Lisaks sellele, et tegu on võõramaalastega, kelle

valdusesse tahetakse anda riiklikult tähtis valdkond, mõjutab inimesi ka varasem kogemus nõukogudeajast, mil tehti selgeks kahe suure rahvuse olemus ja sõjaka suhtumine teineteisesse. Kahe riigi võimas vastandus ning ka sõjaväes kinnistatud teadmine ameeriklastest kui vaenlastest, mõjutas kindlasti mitmete töötajate interpretatsiooni erastamisest ja selle põhjendatusest: Int. 4 (kjuht., 4 a.) *“...vene inimese jaoks...ameeriklased...kuradi jänkid, kus nad nüüd tulevad, nemad, kes nad pommitasid Jugoslaaviat. Ükski minu meelest ei salli ameeriklasi. Üks asi, et kaks suurt rahvust ja kõik mäletavad, et kui oli Nõukogude Liit ja oli Ameerika. Ja suur osa meie töötajatest on käinud ju vene sõjaväes ja seal tehti selgeks kus on vaenlane ja kus on sõbrad. //Ja teine on kohe see, et kuradi ameeriklased, see elektrijaam, mida mina olen ehitanud ja nüüd tulevad nemad, kes saavad selle odava raha eest kätte.”* Investoreid ehk ameeriklasi kirjeldati töötajate poolt kui pahasid inimesi, kes tulevad ja muudavad kohalike elu halvaks: Int. 7 (kjuht, 2 a.) *“Ikka arvati, et tulevad pahad inimesed ja hakkavad siin elama. Kardeti, et töökohad kaovad ära.”*

Töötajate erinevat suhtumist erastamisse jagab 2000. aastal ajalehe Den za Dnjom vahendusel ka tolleaegne peadirektor Ants Pauls. Tema sõnul jaotuvad suhtumised kolme gruppi, need, kes on vastu, need, kellel on ükskõik ja need, kes siiski loodavad paremat: *“Tööliste suhtumine erastamisotsusesse on erinev. Ühed ütlevad, et mitte mingil juhul ameeriklastele! Teistel on ükskõik. Kolmandad loodavad, et peale erastamist läheb paremaks....Aga üldiselt olen ma nõus sellise arvamusega, et Narva Elektrijaamade müük – see on, kas suur lollus või tark tulevikku vaatav otsus. Vastuse sellele küsimusele saame 15 aasta pärast...”* (25.08.2000).

Investeeringuvajadus. Töötajad üldiselt mõistsid erastamisplaanide ja põhjuste tagamaid eelkõige selles osas mis puudutas tehnoloogilisi uuendusi ja selleks vajaminevaid investeeringuid. Samuti vajadust uue, kaasaegse töökorralduse ja juhtimise järele, kuid seda vaatekohta jagasid eelkõige eestlastest ja teiste ettevõtete kogemusega töötajad: Int. 4 (kjuht, 4 a.) *“Vajatakse investeeringuid. Sellel ajal ei olnud jaamad ise selleks võimelised.”* ja Int. 8 (kjuht, 35 a.) *“Renoveerimise ja investeerimise vajadus ja töö organiseerimine ja oskusteabe saamine väljastpoolt. Võibolla juhtimisoskuse saamine.”*

Oli ka neid, kes tunnetasid erastamist ja muudatusi pooldavat suhtumist ning, kes tõlgendasid muudatusi positiivsena, kuna see võimaldas tuua elektrijaamadesse raha. Samas tunnistavad sel moel arvanud ka, et paljud tõlgendasid muudatusi negatiivselt just oma personaalsest huvist kartes kaotada oma senine positsioon: Int. 9 (spets., 2 a.) *“Enamus oli ikka poolt, sest jänkid pidid ju raha tooma. Aga oldi ju vastu ka, sest teati, et kui nad tulevad siis tehakse ju Eesti jaama juhtkonnas puhas töö...//Aga töölised on suhteliselt neutraalsed olnud.”* ja Int. 6 (tjuht, 2 a.) *“Hirmu ma vast ei tunnetanud. Oli nii ja naa, oli neid kes hindasid positiivselt ja neid, kes mitte.”*

Varasemalt Narva Elektriijaamades läbiviidud sisekommunikatsiooni uuring kinnitab elektriijaamade töötajate vähest informeeritust plaanitavate muudatuste kohta. Samuti kirjeldavad vastanud, et valitseb erinev informeerituse tase vastavalt sellele, mis üksusega on tegu. Kindlasti ollakse kõige enam informeeritud elektriijaamade peakontoris ning vähem elektriijaamades. 2001. aasta alguses peeti ebapiisavaks infot, mis puudutab Narva Elektriijaamu laiemalt - ei olda piisavalt kursis ettevõtte eesmärkide ja tulevikuplaanidega, ning sellega, millised on juhtkonna probleemid ning millega tegeletakse teistes osakondades. Peaaegu pooled vastajad tõid ühe põhjusena välja rangeid suhteid ülemuste ja alluvate vahel. Infot tahetakse rohkem saada tippjuhtkonnalt. Töötajad sooviksid saada rohkem infot erastamise ja elektriijaamade tuleviku kohta (Narva Elektriijaamade sisekommunikatsiooni uuring, 2001).

2003. aastal Titova poolt läbiviidud uuring tõdeb samuti, et töötajate teadlikkus potentsiaalsest investorist on väga erinev. Analüüsist selgus, et töötajad on vaid üldjoontes teadlikud muudatuste tulemustest, tagajärgedest ja põhimõtetest. Muudatuste tagajärgedest pole teadlik 33% vastanuist. 51% elektriijaamades läbiviidud uuringule vastanuist kinnitab, et neile edastati vaid muudatuste üldine idee. 2% töötajatest sai ümberkorralduste täieliku kirjelduse. 57% vastanuist on kursis muudatuse eemärgiga – ettevõtte konkurentsivõime tõstmine.

Vastavalt uuringule on suhtumine muudatustesse peamiselt negatiivne. 92% küsitletuist ei poolda ettevõtte restruktureerimist, sest nende uuenduste tulemusena kardetakse kaotada tööd (70% vastanuist) ja soodustusi (50%). Vaid juhid (3 inimest) toetasid restruktureerimist, mis lihtsustab nende meelest juhtimist. Negatiivne

suhtumine erastamisse avaldub ka negatiivses hoiakus NRG Energy suhtes (48% vastuist). Oma negatiivset suhtumist on põhjendanud vastajad teadmatuse ja umbusaldusega juhtkonna suhtes ning töötajate elu halvenemise ja töötajate mitteväärtustamisega juhtkonna poolt.

Positiivselt suhtutakse jaamade tehnilisse moderniseerimisse. Aegunud seadmete moderniseerimist pooldab enamik vastajaid (66%), keskkonnaprobleemide lahendamist pooldab 79%. Positiivse suhtumise taga on arusaam, et tehnoloogilised uuendused on elektrijaamades vajalikud (Titova, 2003).

10 ASi NARVA ELEKTRIJAAMAD

KOMMUNIKATSIOONIFILTRID

10.1 Erinev keel

Üks olulisi faktoreid Narva Elektrijaamades toimuva kommunikatsiooni puhul on kindlasti töötajate erinev emakeel. Valdav enamik töötajatest räägib emakeelena vene keelt ning eesti keelt ei valda. Väga vähesed nendest oskavad eesti keelt suhtlus- ja veelgi vähem kirjakeele tasemel.

Üksikud venekeelt emakeelena rääkivad ja ka eesti keelt healt tasemel valdavad töötajad on peamiselt juhtkonna esindajad, kes on omandanud kõrghariduse mõnes Eesti kõrgkoolis ning sellel perioodil elanud mõnes teises Eesti linnas kui Narva. Spetsialistide tasemel on tööl ka üksikuid Narva eestlasi, kes on kohalikud, kuid pärit eesti perest ning, kelle on esimeseks keeleks on eesti keel. Nemad räägivad loomulikult ka venekeelt peaaegu sama vabalt kui venelased ise.

Kolmanda grupi keeleoskajaid moodustavad teistest Eesti linnadest Narva elektrijaamadesse tööle tulnud peamiselt eesti keelt emakeelena kõnelevad töötajad. Valdav osa neist on Narvas vaid tööl ning nädalavahetuseks sõidetakse oma koju ehk valdavalt Tallinna. See grupp räägib enamasti lisaks eesti keelele hästi ka inglise keelt ning vene keelt. Samas on nende seas ka neid, kes hea vene keele oskuse omandasid Narvas olles ning seda algselt nii hästi ei rääkinud.

Seega on keel takistavaks raskuseks neile venelastele, kes puutuvad eestlastega kokku, kuid ei räägi eesti keelt ning neile sissetulnud eestlastele, kes ei valda vabalt vene keelt. Enamasti puudutab see just spetsialistide ja juhtide taset, kuna eestlastest juhid ja spetsialistid ning vene töölised sageli otse kokku ei puutu. Eesti keele mitteoskamine teeb vahe sisse ka meediast sõnumi kätte saamisel, kuna erastamisprotsessis kajastas eestikeelne meedia antud teemat enam ning põhjalikumas vormis. Kuna siseinfo kanalid alati piisavad polnud, oli infot võimalik enam saada lisaks neil, kes eesti keelt valdasid ning lisaks venekeelsele meediale ka eestikeelset kasutasid.

Seoses erastamisega on lisafaktorina juures ka inglise keeles suhtlemise vajadus, kuna investorid, ettevalmistatav dokumentatsioon ning alltöövõtjatest töötajad on inglise keelsed. Sel moel püüavad eri keeli oskavad, kuid üksteisega suhtlema sunnitud töötajad leida lahendusi üksteisest arusaamiseks. Loomulikult võib asjaajamine seetõttu võtta aega ning põhjustada arusaamatusi: Int. 9 (spets., 2 a.) *“Algul oli küll raske, sest vene keelt eriti ei osanud ja siis naerdi pidevalt. //Nad tegelikult ise ka põevad, et nad ei oska eesti keelt ja see annab julgust. //See tuleb kasuks, et oled nagu multi-seltskonnas.//...võibolla ka keele küsimus, et tõlke käigus midagi muutub.”*

Siinkohal üks põnev näide ühise keele otsimisest vene ja eesti keelt rääkiva töötaja vahel 2003. aasta alguses. Kuna vene keelt rääkiv töötaja ei oska eesti keelt, kasutab ta kommunikatsioonis korraga kolme erinevat keelt, et end vähese venekeele oskusega töötajale selgeks teha. Põhjuseks võib olla ka see, et vene keelt rääkiv töötaja tunneb ennast halvasti, kuna ei oska piisavalt hästi eesti keelt ning üritab seda seetõttu teiste vahenditega kompenseerida. Samas eestlane, kes räägib vene keelt suhtlustasemel, üritab oma sõnumi edasi anda ladina tähtedega vene keelt kirjutades.

Vene keelt emakeelena rääkiva töötaja 2 kirja eesti keelt emakeelena kõnelevale töötajale:

1) Hi, Спасибо! Ключ лучше отдать Роману - у него все ключи по Эстонской хранятся... Aitäh!

2) Good morning and senks for information, if see don't funy of 1 aprill! It's vere interesting, but before I would like look to oll of they documentation if it posoble.

Parem kui see ole elektronika välimust. Best regatrds, ...

Eesti keelt emakeelena rääkiv töötaja kiri venekeelt kõnelevale töötajale:

1) Hello, Mi polutsim klutsh v stolovoju segodnja ili v ponidelnik. Esli eto unas est togda ja etot tebe otpravlaju.

Sageli tuleb mitmekultuurilises ettevõttes ka tekste tõlkida ning taas on keskastmejuhil oluline roll tõlkijana nii selle otseses kui kaudses mõttes. Kuna ettevõtte tööline ja spetsialist valdavalt ei räägi ei eesti ega inglise keelt, on keskastmejuhi ülesanne vahenda oma töötajatele nii eestlastelt kui ettevõtte

investorite esindajatelt kuulnud informatsiooni, mis võib olla komplitseeritud nii väheste keeleoskuse kui erinevate taustateadmiste poolest. Võib aimata, et antud olukord võimaldab ülevaltpoolt tulevat informatsiooni sageli ka väga erineval moel tõlgendada. Samas räägivad eestlastest ettevõtte tippjuhid ka väga hästi vene keelt ning vähemalt nende kaudu peaks info jõudma allapoole ilma keelebarjäärideta: Int. 7 (kjuht, 2 a.) *“Siin on eestlasi, kes räägivad nii hästi vene keelt. Kasvõi peadirektor, kes on küll eestlane aga kasutab selliseid väljendeid, et mina isegi ei kasuta....”*

Seega ei ole üldjoontes erinev keeleoskus omavahelise kommunikatsiooni kuigi oluline faktor, vähemasti enamuse töötajate jaoks ning sellist probleemi ei tunnetata. Keelebarjääri võivad tunnetada eelkõige kõrgema taseme töötajad, kes puutuvad kokku nii inglise kui eesti keelt rääkivate töötajatega. Samas on töökeeleks siiski vene keel ning seda räägivad enamasti kõik töötajad: Int. 6 (tjuht, 2 a.) *“Loomulikult me ju siiski töötame vene keeles. Pole ju mõtet nõuda eesti keeles rääkimist kui nõupidamisel enamuse räägib vaid vene keelt. Seda formaalsust pole vaja kui on vaja ikkagi küsimused ära lahendada. Ma ütleksin, et mitte see keele probleem pole....”*

10.2 Erinev kultuuritaust

10.2.1 Nõukogulik – läänelik taust

Narva linn on oma asukoha poolest Eestis juba erilises positsioonis. Linna territoriaalne lähedus Venemaaga on paljuski mõjutanud selle eluolu, elanikke ning ettevõtteid. Valdav osa linna elanikest ehk üle 90% räägib emakeelena vene keelt ning eesti keelt osatakse, kas väga vähesel määral või üldse mitte. Samuti tunnetavad palju elanikest lähedamat seotust pigem Venemaa kui Eestiga, kuigi viimane on maa, kus nad elavad. Seetõttu on arusaadav, et ka üldine areng ei ole Narvas olnud sama kiire kui näiteks Tallinnas. Nõukogude ajast tulevad suurettevõtted on muutumas küll enam turumajanduslikeks ettevõteteks, kuid lähtuvalt asukohast ja elanikest, on siiski nõukogulik suhtumine visa kaduma.

Ettevõtte arengut on mõjutanud ka selle monopoolne staatus. Konkurentsi puudumine on soodustanud nõukoguliku suhtumise püsimist, mida iseloomustab visa kinnihoidmist vanadest tööharjumustest ning tahtmatust proovida uusi ja

kaasaegsemaid lahendusi. Ehk teisisõnu pole otsest vajadust enam pingutada kui hädapärast oma töö tegemiseks tarvis on.

Vana juhtimisstiil on samuti visa kaduma ning seda iseloomustab range ülemuse-alluva suhe, kus juht on kui pealik ja käskija, kelle sõna on seaduseks ning töolistepoolne vastuvaidlemine on mõeldamatu. Pigem tuleb korraldusi andes teha seda käskivas kõneviisis ning teha alluvatele selgeks, et pärast tullakse ja kontrollitakse.

Antud mõtteviis pole aga omane läänelikule, turumajanduslikult mõtlevale juhile. Ka seetõttu tunnevad töötajad vastuseisu ettevõtte erastamisele, kuna tuntakse, et see tooks kaasa palju muudatusi, mis seniste töötajate positsiooni ja arusaame ohustab. Nõukoguliku ja lääneliku mõtteviisi erinevus on enam tunda ka ettevõtte eestlastest juhtide ja spetsialistide ning kohalike venelastest töötajate vahel. Nende erinevuseks on varasem erinev kogemus, kuna peamiselt Tallinnast Narva tööle käivad eestlastest töötajad on kogenud enam turumajanduslike ettevõtete tavasid ning selles vallas enam kogenud kui kohalikud töötajad. Varasema teiste ettevõtete kogemusega töötajate jaoks on vastumeelne pidev staatuse rõhutamine ettevõtte hierarhias ning sellest tulenev militaarne juhtimisviis, mis iseloomustab endisi nõukogulikke ettevõtteid: Int 9 (spets., 2 a.) *“Uus asi neid ei huvita, sest nad kardavad muutusi. Ma ühe inimesega rääkisin ja oligi, et mis ettepanek sul on, et jaama paremaks teha? Ja tõin näiteks, et kas on parem kasutada edasi vana Žigulid või osta mingi kaasaegne auto? Siis tema ütles, et see pole ikka võrreldav ja ikka parem osta uus Žiguli, sest see on äraproovitud ja tuttav. Nad ei näe väljapoole. //Tegelikult on siin kõik nagu džunglis. Balti jaamas on ikka sarnane, et inimesed on pikalt tööl olnud ja hakkavad sassi keerama aga seal on ikka natuke lahtisem. Kui sa neid vaatad, siis nad on nii kitsalt kinni ja midagi uut ei huvita.”*

Vanadest nõukogulikest väärtustest kinnihoidmist põhjustab ka Ida-Viru regiooni eripära – suur tööpuudus, väikesed palgad ning pidev hirm oma tuleviku pärast. Vanadest väärtustest kinnihoidmine tekitab turvatunnet ning kõik uus tekitab tunde, et nad peavad loobuma ka sellest vähesest, mis neil praegu on. Ettevõttesisesed muutused tekitavad aga hirme ning seda enam tunnevad nõukoguliku kultuuritaustaga inimesed kõige uue ees vastumeelsust. Kuna antud regioonis ei saa tööline olla kindel,

et mingi töö ta ikka leiab, hoiab ta parem vanast töökohast kinni, ei hakka vastu, teeb mis vaja, kuid ei näe põhjust midagi uut teha, kuna see toob kaasa ka riski ebaõnnestumiseks: Int 9 (spets., 2 a.) *“Oleks muidugi mõnusam ka, et jaam hakkaks efektiivsemalt tööle. Oleks vaja värsket verd, sest praegu on settinud ja mugavaks muutunud nagu konnatiik. Keegi ei viitsi teha, neil on nii mõnus, et 30 aastat teed sama asja. Nad on nii harjunud sellega.//...ja kujuta siis ette kergendust kui nad ei tulnudki.”*

10.2.2 Erinev juhtimisstiil

Töötajad kirjeldavad erinevate juhtimisstiilide eripära. Vana juhtimisstiil oli temperamentsem ning agressiivsem, kuid sellega seonduvad eelkõige elektrijaamade eelmised venelastest juhid. Praegune eestlastest juhtkond on uue juhtimisstiiliga ning väljapeetud ja rahulik: Int. 2 (spets., 7 a.) *”...tundub, et erinevusi pole, kõik on väga hästi välja koolitatud, kõik on äärmiselt viisakad ja galantsed. Kui võtta näiteks siis kui siia tulin oli direktori asetäitja venelane ja tema erines natuke teistest, sest kui tema hakkas möllama, siis kohe oli! Aga praegu ma ei ütleks, et vahet oleks. Pole eestlasi üldse näinud röökimas või rusikaga löömas. Ju see oli vana juhtimisstiil, nüüd enam sellist asja pole.”*

Samas kirjeldatakse ka vene ja eesti juhtide erinevat, rahvusest tingitud juhtimisstiili. Vene juhte iseloomustakse kui käskijaid ja keelajaid, kelle stiiliks on tõsta häält, sest ainult nii töötajad on harjunud ja saavad aru, et asi on oluline. Seda seostatakse samas ka juhi tarkusega, sest intelligentne juht nii ei käitu. Intervjueeritava vastusest võib lugeda välja eesti juhtide ning juhtimisstiili eelistamist, mis on arusaadav arvestades, et vastanu oli eestlane, kellele eesti juhi on lähedasemad oma arusaamadelt ning juhtimisstiililt: Int. 9 (spets., 2 a.) *“Vene juhid on tunduvalt militaarsemad. Nendel on ikka käsk ja rusikas ja meil siin Eesti jaamas on täielik diktatuur. Sõltub juhust muidugi. Mõni paneb alati rusikaga asja paika. Vene töölised on harjunud, et nii käib ja kui ei karjuta, siis tööline võibolla ei teegi. //Ja sõltub ikka sellest juhust, kes on eesotsas. Kui eesotsas on intelligente juht, on asi normis. //Seal on natuke parem, sest seal on eestlasest juht. Aga no see pidi olema selline nagu tühm eestlane (naerab).”*

Üks vene rahvusest intervjueeritavatest toob aga esile, et eestlased on võrreldes venelastega rohkem kontoritöö peal ning salatsemist on rohkem: Int. 4 (kjuht, 4 a.) *“Vahet ei ole töötaja jaoks, kas tegu on eesti või vene juhiga. //Seal, kus on rohkem eestlasi, seal on rohkem kontoritööd, seal selliseid vaibaaluseid mängu tuleb esile palju tihedamini. Kus on puhtalt mitte kontorivärk ja seal on tavaliselt ka rohkem venelasi, siis seal seda ei ole või on palju harvem. //Kui tulin siia Narva jaamadesse, siis olin nii üllatunud, et kõik on nii avalik ja polegi mingeid mängu. Kuid hiljem sain ikkagi aru, et ka siin toimuvad need just kontoris.”*

10.2.3 Erinevad temperamendid

Samas viidatakse ka erinevusele kahe rahvuse temperamendis, mis nende kommunikatsiooni seetõttu erinevaks muudab: Int. 7 (kjuht, 2 a.) *“Eestlased on loomulikult natuke rahulikumad ja mitte nii emotsionaalsed.”* Antud teema seostub mõnevõrra ka erinevate juhtimisstiilidega, kuna venelaste ja eestlaste juhtimisstiilide erinevus võib tulla lisaks teistele teguritele ka sellest, et erinevatel rahvustel võib olla erinev temperament.

10.2.4 Isiksuse roll

Nii spetsialisti kui juhi tasemel tunnetatakse, et erinev rahvus ei mängi omavahelises kommunikatsioonis rolli. Erinevuse põhjustab inimese iseloom ning personaalne eripära: Int. 1 (spets., 7 a.) *”...raske ütelda on see, et meie jaamas on eelnevad juhid olnud kõik ikka eestlased. //Muidugi oli vahe sees aga no see on sellest, et ikkagi persoonis kinni ja vanus erinev ja temperamendid, ma ei usu, et oli midagi rahvustega seoses.”* ja Int. 6 (tjuht, 2 a.) *“Mina ei tunne selles suhtes vahet. //...vaid ikka juhtimise poole pealt on oluline personaalsus ehk milline see inimene on.”*

10.2.5 Rolli tunnetus ja seda kujundavad tegurid

Staatuse hierarhia. Tippjuhi ja keskastmejuhi positsiooni erinevust tunnetavad keskastmejuhid väga olulisel määral. Paljude keskastmejuhtide jaoks on tippjuht väga austusväärne ja kõrgemal seisev inimene, kelle sõna maksab. Ametipositsioonide hierarhia on Narva Elektri jaamades selgelt väljajoonistuv ka seetõttu, et paljud

töötajad on harjunud, et keegi tuleb ja ütleb kuidas peab olema ja siis hiljem kontrollib. Huvitavalt kirjeldab enda ja tippjuhi positsiooni üks keskastmejuhtidest, kes rõhutab tippjuhi kui tähtsama isiku positsiooni, kelle arvamust töötajate ees halvustada ei tohi. Tippjuhti kirjeldamine sõnadega “isa” viitab selle staatuse puutumatusse ja pühakspidamisele. Keskastmejuhi positsioonilt allpool töötavaid inimesi nimetab intervjuueritav tavalisteks inimesteks, tehes seega taas vahe sisse erinevatel ametitasemetel. Samas kiidab ta neid töötajaid, justkui lükates ümber arvamuse, et sellel tasemel töötavad rumalamad inimesed: Int. 4 (kjuht, 4 a.) “...päris normaalsed inimlikud suhted. Vähemalt tippjuhtide ja keskastmejuhtide vahel. //Keskjuhi ja lihttöötaja vahel peab olema piir. Sõbralikud suhted siin ei aita...distsipliin peab mõnevõrra olema nagu armees. //Tulen ja vaatan, kontrollin - see mõjutab. //...võib jagada keskastmejuhid kaheks...kontoritöötaja on kogu aeg nõ. jumala ees. //Keskastmejuhi tasandil... tema peab tegema töötajatele selgeks, et mida ütles peadirektor ja kunagi ei tohi ütelda, et “ah nemad seal kontoris nii ütlesid, mina seda heaks ei kiida.” Aga nii ei tohi, kuid seda esineb. //Selles suhtes peab töötajate jaoks peadirektor olema kui mingi isa. Teda ei tohi kritiseerida, teda peab austama. Selles suhtes võibolla oli keskastmejuht nõrk kui ei osanud kõrgemal tasandil oma vastuarvamust välja tuua aga kunagi ei tohi hiljem hakata allapoole töötajatele süüdistama, et peadirektori arvamus on nõrk. Tippjuhi all on olemas keskastmejuhid, keskastmejuhi all on aga väga palju inimesi ja need on tavalised inimesed. //Ja kui vahel kutsuda kokku suur koosolek, siis on töötajad väga arukad, mitmetel on kõrgharidus ja nad pole sugugi lollid.”. Sarnaselt väljendub ka eestlasest spetsialist, kes rõhutab hirmu taktikat kohalike juhtimisstiilis: Int 9 (spets., 2 a.) “Hirm on taktika. Rakendavat mõtlemist ei ole, et koos mõtleme. Ikka on nii, et mina otsustan ja siis nii lähebki. //Katlaturbiini tsehhi juhatajaga oli metsik vaidlus, et küsisin, et miks ta suhtub meisse nii halvasti, et kas seepärast, et oleme nagu Tallinnast. Siis ta ütles, et ...minust ei saa kunagi juhti, sest ma ei oska jõuga tahet peale suruda ja keegi mind ei karda. Juhatajat peab siin nagu pidevalt kartma.”

Info roll ettevõtte kihistumises. Eestlasest spetsialist tunnistab ka, et osad töötajad meelega hoiavad end teadmatuses ning selle põhjuseks on, et nad ei taha liigselt pingutada ning midagi uut moodi teha. Viimast saavad nad põhjendada oma teadmatusega: Int 9 (spets., 2 a.) “On ka igasugu inimesi, kes hoiavad end

teadmatuses ja siis uhkustavad, et nemad midagi ei tea ja kurdavad. Ülemus lihtsalt ei nõua nende käest, et hakake selle asjaga tegelema.”

Nooremad ja vanemad. Tunnistatakse ka noorema ja vanema generatsiooni vastuolu, mida põhjustab vanemate töötajate hirm oma töökoha pärast, kuna ei osata nii hästi näiteks keeli, mis on nooremate töötajate konkurentsieeliseks. Kuid leitakse, et suhtumine on ka lihtsalt selline, et noored lihtsalt ei tea midagi ning neil pole õigus tulla asju ümber korraldama: Int 1 (spets., 7 a.) *“Vana juhataja oleks veel võinud ütelda, kuna ta oli juba aastaid jaamas töötanud ja tema suhtes oli aukartus aga kui mina tulin, siis oli küll nii, et mis sina siin plikuška... just need vanemad töötajad võtsid seda nii valusalt, et kuidas ma julgesin. Härra direktor ...oli, et vene keeles aga me tõlkisime ümber, et “prav ne tot, kto prav a prav tot ukavo bolše prav”. Eks ikka on õigus sellel, kellel on rohkem õigusi.”* Tihti seondub see kategooria ka eesti ja vene töötajate vastuoluga, kuna just Narva mujalt tööle tulnud eestlastest töötajad on nooremad ning parema keeleoskusega: Int 9 (spets., 2 a.) *“Samuti noorus on see, et vanad olid on siin paarkümmend aastat töötanud, me noored tuleme, kasutame teist keelt, räägime vabalt inglise keelt. Teatud tõrge on, et las nad siplevad seal omaette, tahavad mõnitada ja ära panna kui sa midagi ei tea ja siis nad uhkustavad, et nemad näiteks teavad, kus mingi toru jookseb. //Inimesed kisavad üksteise peale, ma arvan, et see on kompleks, et ei osata keeli ja, et kes tulevad, need on nooremad. Võibolla mure oma allesjäämise pärast. //Nad püüavad nagu ussitada, et ei saa olla otseselt meie poolt ega ka otseselt meie vastu.”*

Omad ja võõrad . Erinevust tunnetatakse ka selles osas, kes on Narvas kohalik ja kes niiöelda sissetulnud ehk näiteks Tallinnast. Seda tunnetavad ka need, kes rahvuselt on venelased, kuid tulnud Narva tööle mõnest teisest Eesti linnast. Erinev taust, mis on tingitud erinevast kodulinnast tekitab teatud lõhe kohalike ja sissetulnute vahel, sest narvalased tunnetavad oma linna eripära, mida põhjustab selle lähedus venemaaga ning valdavalt venekeelne elanikkond: Int. 7 (kjuht, 2 a.) *“Loomulikult on tunda. Kui sa tuled Tallinnast, siis ikka arvatakse, et mis sa paremat saad teha.”*; Int 9 (spets., 2 a.) *“See ka, et no nemad on Tallinnast ja meie siin oleme Narva Elektriijaamadest.”*; Int 7 (kjuht, 2 a.) *“Nendel inimestel on väga raske, et peavad sõitma esmaspäeval Narva ja reedel saavad alles pere juurde Tallinna tagasi. Need inimesed, kes on siin kogu aeg komandeeringus, nemad istuvad kella kuue ja seitsmeni ja alles siis algavad*

mingid koosolekud, kus arutame probleeme.” Samas tunnistatakse lisaks, et antud erinevad rollid tekitavad ka vastuolu ja, et eestlastesse suhtutakse mõnevõrra tõrkuvalt: Int 9 (spets., 2 a.) “See mäng on sihuke, et eestlased natuke kardavad siia Eesti jaama tulla. Siin hoitakse ringkaitset ja ei tahetagi saada uusi inimesi juhtkonda ja eestlased, kes on Sepa tänavas ei julgegi väga torkida.”

Kommunikatsiooni seisukohalt on ühtse sõnumi edasiandmisel probleemiks ettevõtte eri üksuste **territoriaalselt eraldi paiknemine**. Int 1 (spets., 7 a.) “*Esimene on kohe, et see on nagu killustatud, kuna on erinevad üksused, algab sellest, et on kontor Sepa tänaval ja siis Eesti jaam ja Balti jaam, tuhakäitlusettevõte, transpordiettevõte ja Õlitehas //Siis tuleb meelde, et oleme ikka üks ettevõte.*”; Int 5 (kjuht, 5 a.) “*Eri üksused võrdlevad end omavahel ja neid on kasvatatud konkurents olukorras.*” ja Int 6 (tjuht, 2 a.) “*Territoriaalselt on see kauge koht ja see, et nii Narvas kui meie ettevõttes on põhiliseks keeleks vene keel.*”

10.2.6 Keskastmejuhtide identiteedi konstrueerimine

Narva Elektri jaamade töötajate hinnanguid vaadates on märgata, et selget ühist identiteeti muutuse käigus ei tekkinudki. Muutus jäi keskastmejuhtide jaoks suhteliselt kaugeks ning lõppes viimaseks sellega kui tehing luhtus ning erastamist ei toimunud. Elektri jaamades toimusid küll olulised muudatused ning teada oli, et neid tuleb pärast erastamislepingu sõlmimist veelgi ning järsemaid, kuid sellest hoolimata oli suhtumine suhteliselt neutraalne ning ühist mobiliseerumist ei toimunud. Mõningad identiteedi konstrueerimist on märgata kultuurilises dimensioonis, kus eristuvad erineva keeleoskuse, rahvusega, uued ja vanad ning erineva nõukogulikulaaneliku taustaga töötajad.

Kultuurilise hierarhia dimensioonis on eristatavad need töötajad, kes räägivad emakeelena eesti keelt ning valdav osa ülejäänud töötajaid, kes räägivad emakeelena vene keelt. Siin aga ei joonistu selget piiri tippjuhtide ja keskastmejuhtide vahel, kuna eesti rahvusest ja eesti keelt rääkivaid töötajaid on nii tippjuhtide kui keskastmejuhtide seas. Samuti ei joonistu see erisus välja nii selgelt juba seetõttu, et eestlastest töötajad räägivad valdavalt vabalt eesti keelt ning nagu eelpooltoodud intervjuus üks töötajatest mainib, räägib eestlasest peadirektor koguni vene keelt nii puhtalt, et isegi

tema ei kasuta venelasena kõiki selliseid keerulisi väljendeid. Töökeeleks on elektrijaamades vene keel ning seetõttu ei pea venelastest töötajad oma kesise riigikeele oskuse pärast ka muretsema. Suhtlemise muudab see seetõttu keerulisemaks vaid nende üksikute töötajate jaoks, kes on eestlastena tulnud Narva tööle, kuid ei oska vene keelt kuigi vabalt. Samuti on eesti keelt oskavad töötajad kindlasti paremini informeeritud, kuna saavad suhelda otse eestlastest juhtidega ning neil on võimalik saada oluliselt enam lisainfot eestikeelsest meediast. Samas Narva tööle tulnud eestlastest juhid ja spetsialistid, kelle emakeeleks on eesti keel, tunnevad end kodusemalt ja mugavamalt eestlaste seas ja seetõttu eelistatakse nende seltsi ka töövälisel ajal.

Antud kultuurilises dimensioonis on enam eristuv uute-vanade, kohalike ja sissetulnud ning nõukoguliku-lääneliku taustaga töötajate vahe. Paljud eestlastest juhid on tulnud Narva Elektriijaamadesse tööle, võrreldes väga pika staažiga kohalikega, suhteliselt hiljuti ning Narva on nende jaoks koht, kus töötatakse ning kust nädalalõpuks alati pere juurde (Tallinna) sõidetakse. Nii keelelise kui kultuurilise erinevuse tõttu ning ka seepärast, et ei omata Narvas sotsiaalset võrgustikku, tuttavaid, sõpru ja perekonda, kellega peale tööd midagi koos teha, hoitakse enam omataoliste seltsi, kellega on ühise tausta tõttu mugavam ja mõnusam suhelda. Sel moel tunneb antud eestlaste grupp end Narvas kui “eestlased välismaal” ning hoiab seetõttu väga kokku ning käib tihedalt läbi. Kuid selline ühise identiteedi loomine on pigem selleks, et hakkama saada eluga võõras linnas, mis on teistest linnast tulijate jaoks siiski ka nagu välismaa, sest räägitakse erinevat keelt ning ka sellest tulenevad arusaamad on erinevad. Oma grupi ühisena tunnetamine aitab üle saada koduigatsusest ning vastandusest kohalikega.

Selget kollektiivset identiteeti muutuste kontekstis Narva Elektriijaamade keskastmejuhtide seas ei konstrueeritagi ning ei teki ühist selget Meie ja Nemad vastandumist nii nagu see oli ASi Tallinna Vesi puhul. Juhid tõlgendavad toimuvat enda jaoks erinevalt ning paljude jaoks jäi see muutusteprotsess kaugeks.

11 DISKUSSIOON JA JÄRELDUSED

Mõlemad uurimisalused mitmekultuurilised ettevõtted läbisid suhteliselt sarnase muutuste protsessi. Mõlemal juhul oli tegu ettevõtete erastamisega. Erinevuseks oli see, et ASi Narva Elektriijaamad puhul erastamist lõpule ei viidud ning seetõttu jäid olemata ka need muudatused, mida uus välismaine osanik plaanis kaasa tuua. Küll aga toimus mitmeid muudatusi juba erastamise protsessis ning kommuniqueeriti muudatusi, mis leiavad aset peale erastamistehingu toimumist.

Ettevõtted erinesid selles osas, et ASi Tallinna Vesi puhul asusid erastamisjärgselt ettevõtte tippjuhtidena tööle välismaalased, samas kui põhitöötajaskonna moodustasid eestlased. ASi Narva Elektriijaamad puhul oli ettevõtte tippjuhtkonnas ning ka keskastmejuhtide ning spetsialistide hulgas tööl eestlasi, samas kui põhitöötajaskonna moodustasid vene keelt rääkivad töötajad.

Muutuste kommunikatsiooni protsessis tehti mitmeid vigu, mille vältimisel oleks ka töötajate reaktsioon olnud suure tõenäosusega valutum ning muutus oleks saadud sujuvamalt ellu viia. Vastavalt Vos ja Schoemakeri kommunikatsioonietappide kirjeldusele on muutuste kommunikatsiooni esimeses ehk latentses etapis, mis töötajad ei ole veel teadlikud muutumisvajadusest, vajalik töötajate informeerimine, et vältida kuulujutte. Uurimisaluste ettevõtete puhul seda aga ei toimunud ning infot hoiti pikalt kinni. ASi Tallinna Vesi puhul oli põhjuseks tippjuhtide otsus infot mitte välja anda enne kui muutused on rohkem paigas, et vältida töötajate motivatsiooni langust. ASi Narva Elektriijaamad puhul oli peamiseks põhjuseks see, et ka elektriijaamade tippjuht ei olnud muutustest alguses piisavalt informeeritud ning peamine info liikus ettevõtte Tallinna peakontoris. See aga tõi kaasa aktiivse kuulujuttude leviku mõlemas ettevõttes. Narva juhtumi puhul lisandus ka see, et töötajad said esmase info hoopis meediast, mitte aga otsesest allikast ehk ettevõtte juhtidelt. Seega selles etapis puudus mõlema ettevõtte töötajatel ülevaade muutuste sisust ja põhjustest.

Probleemi teadvustamise etapis on kommunikatsioonil oluline roll, et töötajad saaksid aru muutuse vajalikkusest ning suudaksid vana olukorraga hüvasti jätta ja uues suunas liikuda. Kommunikatsioon peab aitama inimestel säilitada seotust ettevõttega. Antud juhul oli mõlemas ettevõttes ka selles etapis info edastamine töötajatele piiratud. ASi Tallinnas Vesi puhul said tippjuhtkonnalt infot eesootavate muutuste kohta küll keskastmejuhid, kuid neil ei lubatud infot töötajatele edasi anda. Seega jätkus madalamatel töötajate tasanditel endiselt aktiivne mitteametliku info edastamine. Infot saadi teadlikumatelt töötajatel ning oma pereliikmetelt, kes samuti samas ettevõttes töötasid. Ametlikke kanaleid pidi edastatud info oli üldsõnaline ning ei toonud välja muutuste konkreetset sisu. ASi Narva Elektriijaamad puhul said ka keskastmejuhid antud etapis infot suurel määral läbi ülevabariigilise meedia ning vähemal määral tippjuhtkonnalt. Infot oli enam neil töötajatel, kes valdasid eesti keelt ning said infot seeläbi enam ka eestikeelsest meediast, mis kajastas toimuvaid sündmusi ülevaatlikumalt.

Elluviimise etapis saab vaadelda peamiselt ASi Tallinna Vesi kommunikatsiooni, kuna Narva juhtumi puhul jäi erastamisleping sõlmimata ning sel kohal suuremad muutused lakkasid. Tallinna näite puhul anti infot töötajatele kõige põhjalikumalt alles selles etapis, kus selgus, millised töötajad muutuste käigus ettevõttest lahkuma peavad ning milline saab olema ettevõtte uus töökorraldus. Alles siis kui muutust ellu hakati viima, said oma töötajatega ametlikult antud teemal vestelda ka keskastmejuhid. Tänu lõpuks ametlikuks saanud informatsioonile tekkis töötajates kergendusmoment, kuna teadmatus oli põhjustanud hirme ja negatiivsust ka nendes, kes ettevõttest lahkuma ei pidanud ning ehk vastasel juhul oleksid muudatustesse palju osavõtlikumalt ning toetavamalt suhtunud.

Keskastmejuhi roll ja psühholoogiline seisund oli muutuste kontekstis mõlema ettevõtte puhul komplitseeritud. ASi Tallinna Vesi puhul pandi keskastmejuhid suure pingele alla, kuna algul olid ka nemad pikalt teadmatuses ning samas olukorras teiste töötajatega, kelle peamiseks infoallikaks olid ettevõttesisesed kuulujutud. Vahetult enne muudatuste elluviimist anti laiale ringile keskastmejuhtidele küll tippjuhtkonnapoolne info ning asuti üheskoos teemasid läbi arutama, kuid juhtide positsiooni tegi keeruliseks asjaolu, et nad ei tohtinud infot oma töötajatele edasi anda. Seega oli keskastmejuht erinevate ootuste ning endapoolse arusaamise

mõjuvallas, kus üheltpoolt ei tohtinud infot veel allapoole anda, kuid teisalt ta teadis, et tegelikult töötajad sellest aktiivselt räägivad ning plaanitav ei ole nende jaoks üllatav. Seega ei vastanud tõe le tippjuhtkonnapoolne arvamus justkui demotiveeriks liiga varajane teadmine lahkuma pidavaid töötajaid. Vastupidiselt sellele, tekitas teadmatuse eesootava muutuse kohta ning põhjenduste puudulikkus hirme ja kriitikat kõikide töötajate seas - nii nende seas, kes lahkuma pidid, kui nende seas, kes ettevõttesse tööle jäid. Kriitilised olid tippjuhtkonnapoolse kommunikatsiooni protsessi suhtes ka need töötajad, kes sisimas mõistsid muutustest vajalikkust. Keskastmejuhtide jaoks lõi (vaatamata nende erinevale tööstaažile ja isiklikule suhtele tippjuhtkonnaga) ühise viiteraami ja psühholoogilise seisundi (rollikonflikti ja alluvate usaldamatuse tunnetuse) manipuleerimine infoga - nad teadsid struktuurimuutuste sisu, kuid ei tohtinud seda alluvatele edastada.

ASi Narva Elektri jaamad puhul olid keskastmejuhid väga kaua teadmatuses ning ka neil puudus ammendav ülevaade erastmisläbirääkimiste käigust ning sellega kaasanevatest muutustest. Seetõttu ei saanud nad oma töötajatele ka piisavalt abiks olla. Samas tunnistati ka, et nii ajapuudusel kui ka oskamatusel lihtsalt ei antud infot oma töötajatele edasi, kuigi oleks pidanud seda tegema.

Lähtuvalt eelpooltoodust võib öelda, et keskastmejuhid mängivad kommunikatsioonis ettevõtte muutuste ajal väga olulist rolli. Oluline on, et keskastmejuht, kui info interpreteerija ja edastaja madalama ametitaseme töötajatele, oleks kaasatud algusest peale muutustest kommunikatsiooni strateegiasse. Seda eriti juhul, kui tippjuhtkond ei ole kohalik ning ei pruugi alguses mõista kõiki kohalikust kultuuritaustast tulenevaid erinevusi. Sel juhul saaksid keskastmejuhid olla nõuandjaks, et mainitud vastuolusid osataks arvestada ning leevendada. Laiema ringi keskastmejuhtide kohene kaasamine aitab vältida olukorda, kus osad töötajatest on muutustest teadlikumad kui teised ning infot vahendatakse mitteametlike kanalid mööda. Samas tuleb tippjuhtkonnal vajadusel aidata keskastmejuhtidel leida lahendusi keerulises kommunikatsioonisituatsioonis hakkama saamiseks, et keskastmejuhid annaksid infot korrektses vormis edasi oma alluvatele. Antud uurimus näitas, et keskastmejuhid soovisid olla koheselt muutustest kommunikatsiooni kaasatud, et vältida kuulujuttude levikut ning, et oleks võimalik antud infot vahendada allapoole. Tippjuhtkonnalt tulev info peab olema muutusi selgitav, arusaadav, kõigile mõistetavas vormis, otsekohene

ja regulaarne. Ei tohi juhtuda, et enne kui sisemiselt on töötajaid informeeritud, jõuab info juba välimistesse kanalitesse. Isegi kui protsess on keeruline ja pikk, tuleb seda töötajatele selgitada, et nad mõistaksid, miks midagi just nii tehakse. Sellisel juhul on võimalik töötajates tekitada ühine arusaam ning aidata kaasa, et töötajad liiguvad soovitud muutuste suunas. Informeeritus aitab vältida ka hirme ja muret tuleviku pärast ning loob parema aluse vastastikuseks usalduseks.

Samas tuleb mitmekultuurilises ettevõttes arvestada erinevate keeleliste ja kultuuriliste filtritega, mis kommunikatsiooni mõjutada võivad. Selleks on ettevõtte juhtkonnal vaja vastavaid teadmisi ning kogemust antud eripärade arvestamiseks ning oskus selgitada seda ka teistele töötajatele. Organisatsioonikultuuriliste muutuste kommunikatsioonis on keskastmejuhil väga oluline roll, kuna tema tõlgendustest sõltub see, mil määral luuakse eeldus antud muutustele ning kuidas ta positsioneerib antud olukorras enda ning kuidas vahendab toimuvat omakorda oma töötajatele.

Ettevõtete muutuste kommunikatsiooni mõjutasid väga erinevad kultuurilised filtrid. Erinev keeleoskus tuli eriti esile ASi Tallinna Vesi puhul, kus tippjuhtkonna töökeeleks oli inglise keel, samas kui ettevõtte ülejäänud töötajad rääkisid eesti keelt. Olulisemaks takistuseks oli see nendele töötajatele, kes ise hästi inglise keelt ei osanud ning samuti tippjuhtkonnale, kes eesti keelt üldse ei rääkinud ning seetõttu tundis ennast halvasti, kuna ei saanud paljude töötajatega otse suhelda. Samuti tuli siinjuures olulise tegurina mängu usalduse küsimus, kuna tippjuhtkond pidi usaldama täielikult neid inimesi, kes neile tõlget tegid, sest nad ise ei saanud selle korrektsust kontrollida. ASi Narva Elektri jaamad puhul ei olnud keeleküsimus niivõrd oluline, kuna juhtkonnas olevad eestlased rääkisid valdavalt väga hästi vene keelt, mis oli ülejäänud töötajaskonna emakeeleks ning ka omavaheliseks töökeeleks. Kokkuvõtvalt saab öelda, et keeleküsimus küll mängis oma rolli kommunikatsiooni ühe mõjutaja või filtrina, kuid ei olnud kuigi olulise mõjujõuga.

Keelest suuremat rolli mängis kommunikatsiooni osapoolte arvates see, milline oli teisest rahvusest juhtide kultuuritaust ning sellest tulenevad väärtused, ühiskondlik taust, varasem kogemus jne. Eriti tugevalt tuli see taas esile ASi Tallinna Vesi puhul, kus tippjuhtkonna moodustasid teisest rahvusest töötajad. Keskastmejuhid tunnetasid,

et kommunikatsiooni mõjutab see, et tuntakse, et tippjuhid on võõrad, kultuurilised “teised”. Samas tunnistatakse ka isiksuse olulist rolli.

Välismaalastest tippjuhid tunnetavad eeskätt organisatsioonikultuuri mõju omavahelisele kommunikatsioonile ehk, et kohalikud töötajad teevad mõningaid asju nende meelest erinevat moodi seetõttu, et ettevõtte nõukoguliku taustaga organisatsioonikultuur seda soodustab. Nii tippjuhid kui keskastmejuhid möönavad varasema üldise ühiskondliku kogemuse erinevust - nõukogude ja lääne ühiskonnatüübist tulenevat väärtushinnangute erinevust, mis valmistavad üksteise mõistmisel raskusi ning ei soodusta muudatuste kiiret elluviimist.

ASi Narva Elektrijaamad puhul, kus juhtkonnas on küll eestlastest juhte, samas kui ülejäänud töötajad on vene rahvusest, ei moodustu selgeid polaarseid kultuurierisusi – pigem on eri tegurid omavahel rohkem lõimunud. Kuna nii ettevõttes töötavad eestlased kui venelased on pärit samalt maalt ning omavad sarnast varasemat ühiskondlikku kogemust, pole ühiskondliku filtri mõju kommunikatsioonile sel moel tuntav kui see oli Tallinna näite puhul. Küll aga on tuntav vahe erineva staaži ning kohalike ning mujalt tulnud töötajate vahel, mis viitab erinevate sotsialiseerumismallide ja siirderiigile omase väärtuselise mitmekihilsuse mõjule. Kuna eestlastest töötajad on tulnud Narva tööle teistest Eesti linnadest (valdavalt Tallinnast), kus on nende jaoks nende päris kodu, tuntakse ühist tunnet pigem omasugustega ehk teiste eestlastega. Samuti tunnistatakse, et kohalikud venelastest töötajad suhtuvad neisse tihti kui mujalt tulnutesse, kes ei pruugi kohalikku konteksti nii hästi tabada. Samuti on mainitud Narva tööle tulnud töötajad tihti nooremad kui kohalikud juhid ning harjunud teistsuguse, kaasaegsema juhtimisstiiliga. Selles osas tuleb küll sisse ka nõukogulike-lääneliku väärtuste vastuolu, kuna on tunda, et mujalt Narva tulnud eestlaste varasem töökogemus on olnud kaasaegsemates ettevõtetes, mis on kiiremini kaasa läinud uute juhtimispraktikatega ning väärtustega. Samuti väljendavad kohalikud venelastest töötajad eesootavaid erastamisega seonduvaid muudatusi sageli kommunistliku ühiskonna väärtustest tulenevalt ehk tulevasse välisinvestorisso suhtutakse kui vaenlasesse, kes kohalike elu halvaks muudab ning siinse raha oma tasku pistab.

Ka uue ja vana organisatsioonikultuuri vastasmõju oli tugevamalt tunda ASi Tallinna Vesi puhul, kus muudatusi ellu viiv välismaine tippjuhtkond oli teistsuguste arusaamade ning organisatsioonikultuuriliste väärtustega. Muutuste käigus soovis tippjuhtkond muuta ettevõtet efektiivsemaks, kasutades kaasaegsemaid, keskkonnasõbralikumaid seadmeid ning tehes töö ära väiksema arvu töötajatega. Samuti sooviti muuta ettevõtte tootmiskeskselt klienditeeninduskeskseks. See aga ei langenud paljuskki kokku nende väärtustega, millega ettevõtte töötajad seni olid harjunud. Nõukogudeajast tulev monopoolne ning püsiv linnale kuuluv ettevõtte oli töökohaks paljudele väga pika staažiga töötajatele, kelle jaoks tööjõuturul konkureerimine ning töökoha vahetus oli midagi uut. Samuti oldi ka harjunud, et monopoolses seisus ettevõtte ei pea nii väga pingutama oma klientide pärast, kuna need ei lähe niikuinii kuhugi. Seetõttu tundusid muudatused, mille tulemusel võis töökoha kaotada, paljudele väga hirmutavad. Samuti tundus töökohtade vähendamine ning sellest tulenev töö intensiivsuse kasv vastumeelne, samas kui tippjuhtkond väitis, et nii see kaasaegsetes ettevõtetes käibki ning tööd tuleb teha intensiivselt ning ettevõtte ei pea olema ülerahvastatud. Uue ja vana organisatsioonikultuuri vastuolu rõhutas ka see, et tegu oli välismaise tippjuhtkonnaga ning enesekaitseks võeti suhtumine, et välismaalased tulevad ja tahavad siin kõike pea peale pöörata, samas kohalikku konteksti tundmata.

Samas lõi uue välismaise juhtkonna kaasamine eelduse uue organisatsioonikultuuri kiiremaks kujunemiseks. Seda tunnistavad keskastmejuhid, kes leiavad, et uus mõtteviis ja väärtused on huvitavad ning kasulikud ning aitavad organisatsioonil areneda. Samas nenditakse ka, et esialgu võib uue kultuuriga harjumine tekitada vastuolu, kuna inertsist tahetakse teha asju vanamoodi ning muutus tekitab hirme, kuid hoolimata sellest on muutus kasulik ning arendav ning aitab ettevõttel muutuda kaasaegseks. Uue organisatsioonikultuuri arenguks on oluline ka tõhus kommunikatsioon, et töötajad mõistaksid uusi väärtusi ning nende vajadust. Antud uurimuses käsitletud ettevõtete puhul ei olnud uue kultuuri väärtuste selgitus siseinfokanalites piisav ning ka info edastamisega venitamine lõi eelduse suuremaks uue ja vana organisatsioonikultuuri vastuolu tekkimiseks, kuna töötajad alguses ei mõistnud toimimisviiside ja väärtuste vajalikkust. Samas hiljem see vastuolu taandus kui info sai avalikuks ning mõisteti muudatusi paremini ning harjuti uue olukorraga.

Seega oli ASi Tallinna Vesi muutus nii struktuurses kui kultuurilises dimensioonis selgem ja sügavam ja seda võib määratleda kui traumaatilist muutust (Sztompka järgi). Koondamised, eriti nende kommunikatsiooniga venitamine, pani pinge alla kogu töötajaskonna. Samuti tekkisid välismaalastest tippjuhtkonna tulekuga väga mitmekihilised kultuurilised erinevused (vastasmõju lääne ning nõukoguliku ettevõtluskultuuri vahel, rahvuslik-keeleline erinevus). Seega välismaisel tippjuhtkonnal ja kohalikul töötajaskonnal ühine viiteraam praktiliselt puudub. Narvas toimunud muutus ei olnud nii sügav ning kultuurilised erinevused ei olnud ka nii selged kui Tallinna näite puhul. ASi Narva Elektri jaamad töötajate kultuurilised erinevused eesti ja vene töötajate vahel olid läbipõimunud ealiste, varasema kogemuse ning tausta eripäradega, mistõttu oli töötajatel olemas teatav ühine viiteraam.

Seega mängis muutuste kommunikatsioonil see, kas juhtkond oli välismaine või mitte, suhteliselt olulist rolli. Mitmekultuurilise ettevõtte muutuste kommunikatsioonil, kus ettevõtte tippjuhtkond on nõ. sisse tulnud, on tunduvalt enam kommunikatsioonifiltreid, mis omavahelist suhtlust mõjutavad. Enam tekitab probleeme nii erinev keeleoskus kui see, et ollakse pärit erinevatest kultuuridest, kus on erinevad väärtused, arusaamad ja ka erinev ühiskondlik taust, mis kõik mõjutavad seda, kuidas saadavat informatsiooni interpreteeritakse.

Analüüsist nähtub, et muutuste periood kujundas olulisel määral just ASi Tallinna Vesi keskastmejuhtide professionaalset ja (organisatsiooni)kultuurilist identiteeti. Keskastmejuhid konstrueerisid oma identiteeti muutuste kontekstis peamiselt kahes dimensioonis - staatuslik hiearhia ehk ülemuse ja alluva suhte eristamine ning kultuuriline erisus ehk inglise- ja eesti keele rääkijate, uute ja vanade olijate ning nõukoguliku-lääneliku ühiskonnataustaga töötajate eristumine.

Staatuslik dimensioon konstrueeriti keskastmejuhtide poolt muutuse ajal peamiselt läbi kommunikatsiooni ajastatuse, kuid ka läbi põhjendatuse või selle puudumise, mistõttu tunti, et kuulutakse ühte gruppi teiste keskastmejuhtidega. Läbi kultuurilise erisuse ehk erineva keeleoskuse, uute ja vanade olijate ning erineva ühiskonna taustaga töötajate eristamise, konstrueerub siin keskastmejuhtidel ühine Meie tunne, millega eristutakse teisest grupist nimega Nemad. Seeläbi tuntakse ühtekuuluvust

nende inimestega, kes räägivad sama keelt, on ettevõttes püsivalt ning jagavad sarnast varasemat ühiskondlikku kogemust. Ehk tuntakse, et Meie on Oma ja Nemad on Võõras. Mitmekultuurilise ettevõtte kontekst andis keskastmejuhtidele võimaluse luua seeläbi ühine identiteet, mis aitas neil endid mobiliseerida suurte muutuste perioodil. Samas liidab see enam ka tööliste ja keskastmejuhtide taset, kuna nendega tuntakse enam ühtekuuluvustunnet ning positsiooni sarnasust kui välismaalastega.

Narva Elektriijaamade keskastmejuhtide seas ühist identiteeti muutuse käigus ei tekkinud. Muutus jäi nende jaoks suhteliselt kaugeks ning igäüks tõlgendas asju erinevalt ning ühist Meie tunnet, nagu ASi Tallinna Vesi keskastmejuhtide puhul, ei tekkinud. Mõningat identiteedi konstrueerimist on märgata kultuurilises dimensioonis, kus eristuvad erineva keeleoskuse ja rahvusega, uued ja vanad ning erineva nõukoguliku-lääneliku taustaga töötajad.

Magistritöö põhijärelduseks on, et see, kas tippjuhtkond on kohalik või välismaine mängib muutuste kommunikatsioonil olulist rolli ning välismaise tippjuhtkonna kaasamisel on uue ja vana organisatsioonikultuuri vastasmõju teravam ning kommunikatsioonile avaldab mõju enam tegureid, mis omavahelist infovahetust raskendavad. Samas loob välismaise tippjuhtkonna kaasamine eelduse kiiremaks muutuse elluviimiseks, mõjutab keskastmejuhtide rolli ning kujundab nende identiteeti, mis loob aluse uue organisatsioonikultuuri kujunemiseks. Keskastmejuhtide tugevam kultuuriline pinge ja hierarhiline rollikonflikt lõi aluse ka nende tugevama professionaalse identiteedi tekkeks. ASi Tallinna Vesi puhul konstrueeritakse erinevate kommunikatsioonifiltrite kaudu tunnetatavad kultuurilised erinevused polaarselt – “meie” – “nemad” dimensioonis. Töötajate, eeskätt keskastmejuhtide, organisatsioonisisest enesemääratlust ja sellest tulenevaid tõlgendus- ja tegevusmalle hakkab tõenäoliselt paljuskki määrama nende mõtteline enesepositsioneerimine niihästi staatus-hierarhilisel (omanikud-tippjuhtkond/keskastmejuhtkond - töölised) skaala kui ka kultuurilisel “meie” – “nemad” (omad-võõrad) skaalal.

AS Narva Elektriijaamade juhtumi puhul räägib juhtkond ülejäänud töötajatega sama keelt ning on üles kasvanud samal maal ja teinud läbi sarnased ühiskondlikud muutused. Siin on kommunikatsiooniprotsessi mõjutamas vähem mainitud

kommunikatsioonifiltreid ja selget kultuurilis-hierarhilist polariseerumist ei teki (juhtidel erinevad nägemused, mis ei koondunud selgetesse poolustesse).

On märgata, et ASis Tallinna Vesi ja Narva Elektriijaamad on kujunemas erinev organisatsioonikultuuri tüüp. Selle põhjuseks on see, et Tallinna ettevõtte puhul töi välismaine tippjuhtkond kaasa olulisi ja sügavaid muudatusi, mis on kujundamas antud kontekstis uut organisatsiooni kultuuri. ASi Tallinna Vesi puhul on märgata, et tõhusam muutuste kommunikatsioon oleks enam aidanud kaasata töötajaid juba muutuste planeerimise etapis ning kahandanud vastuolo erinevate kultuuride vahel.

12 KOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö uuris uue organisatsioonikultuuri kujunemise eelduseid mitmekultuurilises ettevõttes muutuste perioodil. Organisatsioonikultuuri muutus on käesolevas töös analüüsitud keskastmejuhtide tõlgendusmallide ja subkultuurilise identiteedi kujunemise kaudu. Töö eelduseks oli, et keskastmejuhtide tõlgendusmallid iseenda ja oma tegevuskonteksti kohta on organisatsioonikultuuri edasises kujunemises väga olulised. Keskastmejuht on muutuste perioodil oluline kõneisik tippjuhtkonnalt saadud info tõlgendajana, kuna sellest sõltub millisena sõnum jõuab ülejäänud töötajateni.

Töö uurimisobjektideks on AS Tallinna Vesi ja AS Narva Elektriijaamad. Mõlemad ettevõtted esindavad eesti ühiskonnale omast protsessi - endiste suurte monopolsete riigiettevõtete orienteerumist turumajanduslikele tingimustele. ASi Tallinna Vesi tippjuhtkonda kuuluvad pärast ettevõtte erastamist välismaalased ning ülejäänud töötajaskonna moodustavad valdavalt eestlased. ASi Narva Elektriijaamad tippjuhtkonda ja ka keskastmejuhtide hulka kuulub aga eestlasi, samas kui ülejäänud töötajaskond on peamiselt venekeelt kõnelev.

ASis Tallinna Vesi toimunud muutus oli järsem ning kommunikatsiooni mõjutanud kultuurilised erinevused olid selged, kuna tekkis vastasmõju lääneliku ning nõukoguliku ettevõtluskultuuri vahel ning rahvuslik-keeleline erinevus. Narvas toimunud muutus ei olnud nii sügav ning kultuurilised erinevused ei olnud sama selged kui Tallinna näite puhul. Ettevõtte töötajate kultuurilised erinevused eesti ja vene töötajate vahel olid läbipõimunud ealiste- ja varasema kogemuse- ning tausta eripäradega, mistõttu oli töötajatel olemas teatav ühine viiteraam.

Antud valdkonna analüüsimiseks viidi uurimisalustes ettevõtetes läbi 22 süvaintervjuud. Lisaks on muutusteagse sisekommunikatsiooni analüüsis kasutatud ettevõtete sisemistest infokanalites ilmunud informatsiooni. Taustamaterjalina on kasutatud varasemaid ettevõttes läbiviidud uuringute tulemusi.

Magistritöö põhijärelduseks on, et see, kas tippjuhtkond on kohalik või välismaine mängib muutuste kommunikatsioonis olulist rolli ning välismaise tippjuhtkonna kaasamisel on uue ja vana organisatsioonikultuuri vastasmõju teravam ning kommunikatsioonile avaldab mõju enam tegureid, mis omavahelist infovahetust raskendavad. Samas loob välismaise tippjuhtkonna kaasamine eelduse kiiremaks muutuse elluviimiseks ning uue organisatsioonikultuuri kujunemiseks. Keskastmejuhtide tugevam kultuuriline pinge ja hierarhiline rollikonflikt lõi aluse ka nende tugevama professionaalse identiteedi tekkeks.

13 SUMMARY

The present study analysed preconditions for new organization culture development in multicultural company during the changes. Change in organisational culture is analysed through interpretations and sub cultural identity development of middle managers. Study assumes that middle managers' interpretation about themselves and surrounding context are very important in the further development of organisational culture. During changes, middle manager is very important spokesperson in interpreting information received from the top management as it is a basis in which form the message reaches other employees.

Case studies in the present research are AS Tallinna Vesi and AS Narva Elektriijaamad. Both companies represent process common to Estonian society – orientation of big post communist monopolistic state companies to the demands of market economy. After privatisation, AS Tallinna Vesi top management consists of foreigners and other employees are mainly Estonians. AS Narva Elektriijaamad top management and some middle managers are Estonian and other employees are mainly Russian speaking.

Changes that took place in AS Tallinna Vesi were deeper and cultural differences that influenced communication, were clearer as there were differences in Western and Soviet business culture, ethnicity and language. Changes in Narva were smaller and cultural differences were not so evident. Cultural differences of Estonian and Russian employees were mixed with generational, earlier experience and background specialities and therefore employees had more similar interpretation frame.

For analysing this field of research, 22 interviews were carried out in both companies. In addition information published in internal channels of the company were used in internal communication analysis. As background information, results of surveys carried out in the companies earlier, were used.

Current Master thesis concludes that it plays important role in the communication of change if top management of the company is local or foreign. Foreign top management is basis for stronger conflict between old and new organisational culture and communication is influenced by more factors that make the communication complicated. At the same time foreign top management is precondition of carrying out faster changes and development of new organisational culture. Stronger cultural tension and hierarchical role conflict developed basis for middle managers' stronger professional identity construction.

14 KASUTATUD KIRJANDUS

- Alas, R. (2002). *Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Baca, S. B. (1998). *Hungarian Culture and Management Issues within Foreign-owned Hungarian Production Companies*. - Gertsen, M.C. & A. Suderberg & J. E. Torp. *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*. Berlin, New York: de Gruyter, 129-146.
- Castells, M. (1997). *The Power of Identity*. Blackwell.
- Gertsen, M.C. & A. Suderberg & J. E. Torp. (1998). *Different Approaches to the Understanding of Culture in Mergers and Acquisitions*. - Gertsen, M.C. and Suderberg, A., Torp, J. E. *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*. Berlin, New York: de Gruyter, 17-38.
- Gertsen, M.C. & A. Suderberg. (1998). *Foreign Acquisition in Denmark: Cultural and Communicative Dimensions*. - Gertsen, M.C. and Suderberg, A., Torp, J. E. *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*, Berlin, New York: de Gruyter, 167-196.
- Gudykunst, W. B. & S. Ting-Toomey. (1988). *Interpersonal Communication*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications.
- Gudykunst, W. B. & Y. Y. Kim. (1992). *Methods for Intercultural Communication Research*. Beverly Hills, London, New Delhi: Sage Publication.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values*. California: Sage.
- Hofstede, G. (1996). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications.
- Hollo, A. & K. Vitali. (1994). *The Impact of Cultural Differences in the Finnish Management Style*. Helsinki: Helsinkin Kauppakorkeakoulu.
- Inglehart, R. (2000). *Globalization And Postmodern Values*. The Washington Quarterly, 23, 215-228.
- Jenkins, R. (1996). *Social Identity*, London: Routledge.
- Kaljud, K. (2001). *Interkultuuriline ärisuhtlemine*. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Ärikorralduse Instituut.

- Kennedy, M.D. (2002). *Cultural Formations of Post-Communism: Emancipation, Transition, Nation, and War*. Minneapolis & London: University of Minnesota Press.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and Value Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. T.Parsons, E.A.Sihls (toim). *Toward a General Theory of Action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kuada, J. & H. Gullestrup. (1997). *Cultural Categories and Profiles: A Framework for Studying Individuals' Behaviour in Organizations*.
- Kuada, J. (1996). *Working in foreign country: The concept of intercultural competence development revisited*. Working Paper Series. No. 16, Aalborg University, International Business Economics.
- Liuhto, K. (1998). *Organisational and Managerial Change in the Post-Soviet Corporation: A Longitudinal Case Study*. The Finnish Review of East European Studies. Vol. 5 No, 4.
- Masso, A. & T. Vihalemm. (2004). *Kollektiivsed identiteedid siirdeaja Eestis*. Kogumik Eesti elanik.
- Mullins, J.L. (2004). *Management and Organisational Behavior*. Pitman Publishing.
- Realo, A.& M. Luik. (2002). On The Relationship Between Collectivism And Emphaty In The Context Of Personality Traits. *Trames*, 6, 3, 218-233.
- Roe, R. A. & P. Ester. (1999). Values And Work: Empirical Findings And Theoretical Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 1-21.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals In The Content And Structure Of Values: Theoretical Advances And Empirical Tests In 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Siimon, A. & M. Vadi (1999). *Organistatsioon ja orgnisatsioonikultuur*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Sztompka, P. (2002). Cultural Trauma: The Other Face of Social Change. *European Journal of Social Theory*, 2002, Vol 3, No 4, 449–466.
- Sztompka, P. (2004). *The Trauma of Social Change, Cultural Trauma and Collective Identity*. Berkley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Tampere, K. (2003). *Public Relations in a Transition Society 1989-2002*. Jyväskylä: University of Jyväskylä,

- Titova, I. (2002). *Muutused ja muutuste sisekommunikatsioon Narva Elektriijaamades 1996-2002*. Käsikirjaline seminaritöö. Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond, Tartu Ülikool, Tartu.
- Titova, I. (2003). *AS Narva Elektriijaamade töötajate suhtumine aastail 1998-2002 tehtud muudatustesse*. Käsikirjaline bakalaureusetöö. Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond, Tartu Ülikool, Tartu.
- Triandis, H. C. (2000). Culture And Conflict. *International Journal of Psychology*, 35 (2), 145-152.
- Vadi, M. (1997). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vadi, M. (2000). *Organisatsioonikultuur ja väärtused ning nendevahelised seosed (Eesti näitel)*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vos, M. & H. Schoemaker. (1999). *Integrated communication.*, Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.

15 KASUTATUD ALLIKAD

ASi Tallinna Vesi siseleht Infotilk 2001-2003

ASi Tallinna Vesi sise- ja väliskommunikatsiooni uuring 2001

ASi Tallinna Vesi töötajate rahulolu uuring 2002

AS Narva Elektriijaamad. <http://www.powerplant.ee/>

Eesti Energia siseleht Nädal 1999-2001

Eesti Energia siseleht Nedelja 1999-2001

ASi Narva Elektriijaamad infoleht Energia Eri 2001-2002

ASi Narva Elektriijaamad sisekommunikatsiooni uuring kevad 2001

Ülevabariigiline meedia 1996-2000: Äripäev, Kaubaleht, Den za Dnjom, SL Õhtuleht, BNS.

16 LISAD

Lisa 1 Intervjuu küsimustik eesti keeles

1. Iseloomustage palun oma ettevõtet! Mis Teile esmalt meenub seoses oma ettevõttega?
2. Millised on ettevõtte tugevused?
3. Millised on ettevõtte nõrkused?
4. Kes on ettevõttes Teile peamisemad suhtluspartnerid, kellega peamiselt läbi käite? (millised osakonnad, töötajad...?)
5. Iseloomustage oma suhtlust tippjuhtkonnaga!
6. Iseloomustage oma suhtlust keskastmejuhtkonnaga!
7. Mille poolest erineb suhtlus tipp- ja keskastmejuhtkonnaga?
8. Iseloomustage oma suhtlust spetsialistide ja töölistega!
9. Milles omavahelise suhtluse probleemid peamiselt avalduvad?
10. Kuivõrd tunnetate erinevust suheldes välismaalasest või kohaliku juhiga?
Milles need avalduvad?
11. Kellelt või kuidas kuulsite plaanitavast struktuurimuutusest esimest korda?
12. Mida see muutus Teile personaalselt tähendas, kuidas Teid puudutas?
13. Mida Te sel hetkel mõtlesite ja tundsite?
14. Mis oli toimuva sisu? Mida Teile toimuvast räägiti?
15. Millal kuulsite muutusest? Tooge mõni näide sellest ajast?
16. Milline oli kaastöötajate suhtumine toimuvasse, millised olid emotsioonid?
17. Kuidas toimuvat põhjendati?
18. Kuidas selgitati muutust eri taseme töötajatele?
19. Mis edasi toimuma hakkas?
20. Kuidas selgitati toimuvat muutuste käigus?
21. Kuidas käitusid tippjuhid antud olukorras?
22. Kuidas käitus Teile vahetu juht?
23. Milline on töötajate suhtumine nüüd kui muutus on elluviidud?

Lisa 2 Intervjuu küsimustik inglise keeles

1. How would you characterize ASTV! What are the first things that come into your mind in connection with ASTV?
2. What are the strengths of ASTV?
3. What are the weaknesses?
4. Who are your main communication groups in the company?
5. How you would describe communication between top management and middle managers in ASTV?
6. What are the strengths and weaknesses of that communication?
7. How you would describe communication between middle managers and workmen?
8. What are the strengths and weaknesses?
9. How is multicultural work-environment affecting the everyday job?
10. What are the difficulties?
11. When the structural change began?
12. What did you feel at that moment when this process was starting?
13. How this process was started? What happened?
14. When did you inform your people about the change?
15. How did you describe the reason of that change?
16. What was the reaction, emotions of people in ASTV?
17. When middle managers talked with their people about that change?
18. Have you got any feedback how they did it, what they told?
19. How did they succeed in doing that?
20. What are the emotions now after the change in carried out?

Lisa 3 Intervjuu küsimustik vene keeles

1. Охарактеризуйте, пожалуйста, своё предприятие. Что Вам в первую очередь приходит в голову в связи со своим предприятием?
2. Каковы основные достоинства Вашего предприятия?
3. Каковы недостатки Вашего предприятия?
4. С кем на предприятии Вы общаетесь в первую очередь? (какие отделы, сотрудники...?)

5. Охарактеризуйте свои взаимоотношения с руководителями высшего звена!
6. Охарактеризуйте свои взаимоотношения с руководителями среднего звена!
7. Чем различаются взаимоотношения с руководителями высшего звена от взаимоотношений с руководителями среднего звена?
8. Охарактеризуйте свои взаимоотношения со специалистами и рабочими.
9. В чем заключаются слабые стороны взаимоотношений работников разных уровней?
10. В какой мере Вы ощущаете разницу, общаясь с руководителем-эстонцем и с руководителем-русским? Ощущаются ли различия культурного плана в повседневной работе? Если же, то в чём это проявляется?
11. От кого и каким образом Вы впервые узнали о планируемой приватизации Нарвских электростанций?
12. Что для Вас лично означало это изменение, как оно коснулось непосредственно Вас?
13. Что Вы в этот момент ощущали? О чём думали?
14. В чём суть происходящего? Что Вам говорили о происходящем?
15. Когда Вы услышали о грядущих изменениях? Приведите какой-либо пример из этого времени.
16. Как относятся Ваши сослуживцы к происходящему, какие эмоции они испытывают?
17. Как Вам обосновали происходящее?
18. Как объясняли изменения работникам разных уровней?
19. Что затем начало происходить?
20. Как разъясняли происходящее в ходе преобразований?
21. Как вели себя руководители высшего звена в данной ситуации?
22. Как вёл себя Ваш непосредственный руководитель?
23. Каково теперь отношение работников? Как отнеслись к решению не приватизировать Нарвские электростанции?

Lisa 4 ASi Tallinna Vesi hinnangumaatriksid

Nr.	Suhtumine ettevõttesse: neutraalne-tugev	Suhtumine ettevõttesse: nõrk
1 spets. eesti 1.5 a.	...ettevõtte, mis on teatavas arengu faasis ja ta tahab stagnatsioonist jõuda normaalseks arenevaks ettevõtteks aga see kohati õnnestub ja kohati ei õnnestu...suutnud oma organisatsiooni teatud tasemeni efektiivistada, väärtushinnangud on enam vähem normaalsed.. //Töötamiskeskond on suhteliselt mõnus just inimeste mõttes...	sirget rühti, suunda ei ole, pole arengukava, isiksus puudub //Ei joonistu välja, mis on eesmärk... ja puudub kindel liider ettevõttel //Niioelda on mustad lambad sees ettevõttes, rasked kohad ettevõttes, millega kokkupuude tekitab negatiivseid emotsioone. Osad kiirgavad nagu negatiivset välja ja kui sa neid positiivseid kohtad siis on kõik mõnus ja osa on negatiivsed ja see tõmbab kõik maha. //Inimesed on, nad ei ole kuidagi avatud, suhtumine on see, et nad vaatavad, kuidas asju ei saa teha, mitte seda kuidas saaks ja nad ei vaata asju selle pilguga, kuidas saaks midagi muuta. Kas orienteeritud töö tegemisele tegemise parast või isiklikud kibestumised. Kõik inimesed ei taha, et asi areneks, või pole võimelised üldse arenema.
2. kjuht eesti 5 a.	Multikultuurne, eesti-inglise keelne, ettevõtte on kiirest arenenud viimase kahe aasta jooksul, ettevõtte on muutunud tootmisettevõttest klienditeenindusettevõtteks, töötajad on vaheldunud, suur ettevõtte. //Muutunud avatumaks, info on läinud avatumaks. //Välismaist know how'd on sisse tulnud ja on nähtud ka teisi võimalusi tootmiseks ja tegevuseks kui see enne on olnud. //On seda uut juhtimist nagu sisse tulnud. //Inglise keel on muutunud teiseks töökeeleks. Töötajate jaoks on see kohati tugevuseks, ...et töötajad saavad areneda isiklikult. //Kindlasti ka see, et me oleme monopol Tallinna turul, et meil ei ole teisi konkurente kõrval ja tugevus...minu arust on ka meie meeskond meie tugevuseks, sest töökeskkond on hea ja arendav ja selline, kus sa tunned, et tahad töötada. //Tegu hea tööandjaga - stabiilne ja monopol ja siis on inimesi, kes on kaua olnud ja arenenud ja kellel on palka tõstetud, et selles suhtes on kindlasti hea koht. Samas on meil hästi palju töötajate jaoks sellised rõõmsaid asju nagu talvepäevad, suvepäevad, peod.	...aga tööalaselt võib mingisuguse asja selgitamine võtta topelt aega, kuna tõlkimine võtab aega...meie teenuse kvaliteet...nuriseda annab selle üle, et Ülemistest küll tuleb kvaliteetne vesi aga kui see kraanidesse jõuab... Võõrkeeles suhtlemine on nii tugevus kui nõrkus...//Mingi aja võtab alati see, et aru saada, mida siis nüüd täpselt vaja on ja see on sellise multikultuurse ettevõtte üheks miinuseks.
3 kjuht eesti 2 a.	Mitmekeelne töökeskkond, võibolla nagu areng või üleminek riigiettevõttest eraettevõtteks//...kogemus töötada rahvusvahelises ettevõttes kus juhid toovad värsket verd. Võrreldes teiste ettevõttega tippjuhtidel ei pruugi olla sellist kogemust ja ikkagi ka see, et ei ole nagu seda, et kui on mingi firmaüritus, et sa mõtled, et ahah ma ei lähe. Kuna seltskond on nagu lõbus, siis ka väljaspool tööd käid inimestega hea meelega läbi. Töötingimused on	...bürokratia. //Rahvusvahelisusel on ka nagu kaks poolt - ühelt poolt tulevad uute kogemustega aga teisalt jälle ei pruugi nad alati tabada seda kohalikku konteksti. See võib olla negatiivne. Kogu see keele küsimus. Kohati võibolla ka nagu, et see üleminek riigiettevõttest eraettevõtteks, see mõttemalli muutumine, et mõned inimesed ei taha hästi omaks võtta...

Nr.	Suhtumine ettevõttesse: neutraalne-tugev	Suhtumine ettevõttesse: nõrk
	suhteliselt normaalsed. ...spetsialistidele ja keskastmejuhtidele on palgatingimused suhteliselt normaalsed.	
4 kjuht eesti 10 a.	Multikultuurne, monopol on kõige esimene.... Muutunud nii väga ei ole, kui tulin 10 aastat tagasi ja läks nagu Eestiks kätte siis ma ei saa nagu öelda, et ettevõtte oleks nii väga muutunud.//... tugevus, kindlus, stabiilsus. //See, et on multikultuurne, see on huvitav. //Huvitav on see kui pead töötama koos prantslannaga, kes läheneb asjale uue nurga alt, ma ei mõtle tegelikult ainult Virginie'd, ma mõtlen kogu juhatust. Samas on see ka häiriv, et nad tulevad oma rida ajama, mida meil pole kunagi aetud ja meil ei käi asjad niimoodi ja meie ühiskond ei ole valmis jne aga samas on see huvitav. Enamus asju ju ikka töötab ka mis nad mõtlevad. //Minu arust on huvitav olla organisatsioonis kui on olukord kus on võimalik, et homme öeldakse, et kogu juhtkond kutsutakse tagasi ja tulevad täiesti uued inimesed. Ses mõttes, see võib ainult minu viga olla aga, et kui tulevik on ebakindel, siis on huvitav.	...ettevõtte on nii suur, siis kõik tunnevad ennast nii mugavalt ja kellegil pole viitsimist ennast pingutada. Räägime küll sellest tulemuspalgast aga selle nimel ükski töötaja, andke andeks, ei hakka pingutama. Selles mõttes, et midagi ei liigu paremuse poole, sest pole mingit stiimulit. Pole mõtet klientide pärast pingutada, sest nad ei lähe kuskile. Ei ole nagu, no kui sa rabeled siin kaks korda kõvemini kogu selle kuu, siis ei ole midagi, kõik käivad siin oma palka tegemas ja ei midagi muud. //See nagu takistab arengut //Sa usud tulemustasusse ja kui see makstakse välja kord aastas....see ei motiveeri kui sa tead mis ülejäänud linna peal toimub kus tulemustasu on ikka selline, et makstakse 3 palka.//...ikkagi juhtide tasandil võibolla pole nii aga allapoole on ikkagi ainult raha – isegi võibolla keskastmejuhtide puhul on nii, ...keegi ei käi siin tööroõmu pärast. //Näiteks nagu see oli siis kui oli Tiiter ja see aeg...siis oli teistmoodi huvitav...ta oli hästi sütitav tüüp, kui ta ikka ütles midagi, siis see oli nii sütitav, et sa uskusid ja jooksid kolm nädalat selle abil. Seda praegu ei ole...
5 kjuht eesti 2 a.	Huvitav, sest minul on huvitav töö. Mis sest, et ta on raske ja kohati on nagu taoks peaga vastu seinaga aga kuna selliseid asju nagu siin tehakse ja on tehtud ei ole Tallinnas teistes ettevõtetes tehtud. //Töötajad hindavad stabiilsust, siia on suhteliselt lihtne olnud uusi inimesi värvata. Üks argument on, et see ettevõtte on ja jääb ja inimesed hindavad seda tööandjat ja koht on nagu profitable anyway. //See organisatsioon, et kui sa ise tahad ja oled õppimisvõimeline ja silmad lahti, siis on ettevõtte sees võimalik liikuda - mitte kõigil aga eelkõige just tootmise poolel. //Uue juhtkonnaga on vast läinud asjad veidi ladusamaks ja on tunda rohkem meeskonnatööd.	Arvamus, et ilmaasjata erastati ja mingid inglased ja prantslased, kes üldse ei tea meie olusid ja, et veekvaliteet pole paranenud ja segadus selle asja ümber. //See, kas multikultuursus on hea või halb sõltub väga palju sellest inimesest, kas ta on vahetu alluv sellele välismaalasele või kas ta on mingi järgmine tasand, kellele kommunikeeritakse infot edasi. Väga palju on tulnud välja just seda, et läbi eesti juhtide saavad asjad hoopis negatiivse maigu juurde, sest asjad on serveeritud hoopis teisel kujul kui need algselt olid. //Tohutu ebausk, et räägi, räägi tegelikult on siin mingid halvad plaanid.

Nr.	Suhtumine ettevõttesse: neutraalne-tugev	Suhtumine ettevõttesse: nõrk
6 kjuht eesti 7 a.	Suhteliselt suur firma Eestis, progressiivne, kus on läbi viidud suhteliselt palju muudatusi viimase kümne aasta jooksul. Küllaltki hästi organiseeritud kommunikatsioon. Usunka, et kvaliteedinäitajate poolt on edasi mindud. //Firma pakub tööd, mis puudutab väga paljusid inimesi. //Ka omamoodi huvitav töö, muutusi palju, ühtpidi huvitav ja teistpidi tüütu, sest inimene on juba kui amorfne keha, et alguses on muutuste vastu aga hiljem kui muutustest on näha, et tulemus tuleb, tekib huvi muutuste vastu ja proovid neid muutusi ellu viia. Ka muud tingimused, mida siia juurde pakutakse on päris normaalsed.	Ikka on neid, kellel on muresid, kellel ei ole vesi hea ja kellel ei lähe kanal ära jne. Selliseid arengumomente on, et just töö klientidega ja nende hoidmine ja suhtumine nendesse. //Töömaht on nii suur vist, et pole saadud korralikult asja kontrolli alla. //Mainet tuleks sealtkaudu parandada, et keegi ei saaks varrukast kinni võtta ja öelda, et näe Tallinna Vesi, mis kehva asja te teete. Põhiline on see parema imago loomine klientidega...
7 kjuht eesti 1,5 a.	Töötajana on see turvaline koht tööl olla, sest ta on monopol, ainuke asi, mis suudab selle pankrotti ajada on sõda või maavärin või muu selline.//...lihtsalt töötajana saab öelda, et Tallinna Vesi on koht, kus on mõned väga toredad kolleegid //... ei ole niipalju ettevõtteid, kus sa näeksid nii suurt tööpõldu. Enamik ettevõtteid on Eestis juba sellised, et nad on täisfunktsioneerivad ja väga raske on alustada midagi uut. Selle kohapealt on Tallinna Vesi väga hea töötamaks, et saada seda kogemust, mis tähendab muudatusi läbi viia, et näha, et kui asi ära teha, kuidas see funktsioneerima hakkab. Inimesed on siin nii toredad.	Viimane sovieedi kant Tallinna linnas kui mitte Eesti Vabariigis. //Tallinna linnas kindlasti on see koht, kuhu veel ei ole täielikult jõudnud sisse turumajandus. Seda ma ei tea, kuivõrd väljastpoolt paistab, et Tallinna Vesi pungestab ka saada turuettevõtteks aga varsti peaks see ka hakkama välja paistma. //Tallinna Vesi on poliitilise võitluse objekt. //Muudatusi on hästi raske läbi suruda ja, kes on pikaaegselt töötanud ja kellel on ainult Tallinna Vee kogemus, nad ei ole näinud, mis toimub töäjõuturul ja nad elavad ikka selles kunagises ajas. Kuigi inimesed on väga toredad aga neil tuleb aru saada, et ainult sooja auru välja ajamise eest ei saa pappi.
8 tjuht prants. 1 a.	The willingness of the top management to carry out these changes and to make it more dynamic and modern company. //It is changing for the better. I think the main impression is more positive. //You do new things and develop and reorganize. You are always under positive pressure that you have always things you have to carry out. //This positive pressure is interesting to work with.	You can have a feeling that it is sort of bureaucratic and old fashion way of thinking and if you go to another office you can have a totally different feeling. And different way of thinking. There are big contrasts. //If some people have been working like 30 years or more and it might be difficult to understand why these changes are done and why they are needed. Maybe they have the feeling also that we change too fast and we do some mistakes and somebody will loose their target. //I can image that some people are not happy with the current situation. But if we do not have everybody behind the manager running for the same target, it is very difficult.
9 kjuht eesti 20 a.	Ettevõte, mis peab eksisteerima sõltumata poliitilisest seisust ja sõltumata sellest, kes seda juhib //Tema kõrvale ehitada teist konkureerivat ettevõtet, see on praktiliselt võimatu. Olukorrast tingituna, mitte halvas mõttes, on see monopoolne ettevõte. //Et ei ole Eesti Vabariigis ühtegi sellist firmat, kus oleks niivõrd lai	Nüüd kõik kokkulepped võtavad kohutavalt palju aega ja mis on kõige kurvem, et informatsioon läheb vahepeal kaduma. Pole vahepeal inimeselt inimesele üleandmist, dokumentatsioonid lähevad kaduma. //Peaks olema arenguspiraal, mitte ring, et muudkui tammume seda rada uuesti Üks põhjusi on kindlasti see, et struktuurimuutused on liiga järsud olnud ja osa inimesi on kadunud koos olulise informatsiooniga. //Kergemeelne loosung,

Nr.	Suhtumine ettevõttesse: neutraalne-tugev	Suhtumine ettevõttesse: nõrk
	tegevusmaa, erinevad tegevusülesanded, probleemid, erinevad tehnoloogilised lahendused. See on niivõrd huvitav. //Tallinna Vee puhul see ei pea paika, et töötad siin 5 aastat ja oled ammendunud. //Iga kolme aasta jooksul on ikka mõni suur probleem, mis paneb pea tööle ja arendab.	et kui sulle ei meeldi siis mine minema, et uus on kohe peale tulemas. //See nagu häirib. Juht võtab tihti sellise suhtumise, et kui vingub, siis lasen lahti, on probleem lahendatud.
10 tjuht prants. 1 a.	Very classical water company in terms of organization and technical means we are using, so there is nothing special. //Commitment of the employees to the company. It is quite amazing and very pleasant.	Lack of business mind. I mean that ...it is may be also the counterpart of the fact that they are very committed, that people sometimes forget the business side and what we want to do for good. Sometimes they also forget the money side.
11 tjuht inglise 1 a.	People in ASTV are strongly bonded and technically capably wishing to things well and willingness to learn more.//Other strongest sides are that people are prepared to change, People are committed themselves to come through the changes no matter if they were pleased with it in the first place or not.	We have two or three major sides. We have to overcome these barriers and to make people contribute a little bit more. So people would be less protective. //We have to believe more in what we do and say that we can do that. I think there was clearly some ..there was misunderstandings between the expats and the Estonian staff.
12 tööline eesti 3 a.	Põhiliselt ongi seltskond ja töötingimused	..aga loobitakse nagu raha mõttetusse suunda. Paar korda olen seda ikka näinud.
13 spets. eesti 3 a.	...et seltskond on siin väga tore. //Siin jaamas on seltskond hea, töötingimused on head, igal ühel on meil siin oma kabinet, sportimistingimused on head.	Väljast ei ole eriti häid sõnu. //Öeldakse, et tood paberid siia ja kaotatakse ära või jäävad kuhugi, et suhtumine on selline ülbe. Ei viitsita süveneda. Vee kvaliteet sama moodi, et Mustamäel ei kõlba ju juua. Ja inimeste osas on ju see, et nad kardavad lahti laskmist. Enam mitte nii palju. //Mulle endale on perspektiiv, ma ei näe selgelt kuhu see asi edasi peaks minema. Palk ka nagu alati.

Nr.	Peamised kommunikatsioonigrupid
1 spets. eesti 1.5 a.	Keskastmejuhid ja oma ala spetsialistid üle ettevõtte. Suhtlen eelkõige oma projekti meeskonna inimestega ja ma proovin, et selles grupis oleks eelkõige just need, kellega on mõnus koos töötada, proovin minimeerida neid, kellega ei meeldi.
2. kjuht eesti 5 a.	Minu osakond pakub üle-ettevõttelist tugiteenust ja sellest tulenevalt ma ka suhtlen personal, IT, PR ja siis ka üle-ettevõtteliselt küsitakse midagi //lähem suhtlemine on kindlasti tugiüksuste juhtidega. //Samuti suhtlen oma tasemega üle ettevõtte, see on siis //allapoole nii tihedat suhtlemist pole. Muidugi oma osakonnas on väga tihedad suhted. //allapoole polegi nagu nii vajadust olnud tööalaselt suhelda.
3 kjuht eesti 2 a.	korporatiiv, teine grupp on <i>management team</i> , siis muidugi sina, Ilona personaliosakonnast, kes me üritusi ja koolitusi koos plaanime// Personal, korporatiiv ja management.
4 kjuht eesti 10 a.	Klienditeenindus, Võrgud, laborid, seoses võrkude ja kliendikaebustega. Mina isiklikult ei suhtle rohkem, tüdrukud suhtlevad kogu ettevõttega. Eelkõige suhtlen keskastmejuhtidega...Ma isegi ei tea, kes seal allpool on. Tippjuhtkonnast...Mul pole põhjust teiste poole pöörduda.
5 kjuht	Tippjuhtkond, keskastmejuhid, oma osakond muidugi. Korporatiivüksus.

Nr.	Peamised kommunikatsioonigrupid
eesti 2 a.	
6 kjuht eesti 7 a.	Veetootmise poolepeal. //Varahaldusega //Suhtlemist ka hankeosakonnaga //raamatupidamisega ja loomulikult oma otsese juhi...PR ka.. //Suhtleme ka heitveepuhastusega// Ja vähem on suhteid võrkude poolega...
7 kjuht eesti 1,5 a.	Kui ettevõtte ära erastati, siis võeti tööle uusi moodastes turumajanduslikes tingimustes töötanud inimesi...//Tulenevalt sellest käibki see uus grupp omavahel läbi- assistendid, avalikud suhted, personal, vanadest töötajatest ka mõned, kes ei ole suutnud siin ära kalestuda ja ongi. Enamik on kõik need, kes on viimase kahe aasta jooksul tulnud. Värske veri. Vanemate olijatega peale tööaega küll ei suhtle, või ei ole suhelnud. //Tõiselt on kõige tihedamad suhted enamjaolt ikka klienditeeninduse osakonnajuhatajatega...//Ja mis ma olen katsunud teha kliendis on see, et iga töötajaga kas või korra nädalas suhtlen...//Väljastpoolt klienditeenindust suhtlen peamiselt selliste kitsaskohtade tõttu – arendusega...tehnilise poole pealt....projekteerimise poole pealt ja siis....korporatiiv – avalikud suhted ja personal. Veetootmise ja heitveepuhastusega minul küll praktiliselt sidet ei ole. Muidu meie omad suhtlevad küll Inspektsiooniga. //...ja Roch'i ja Bob'iga suhtlen ma siis kui on mingid suuremad purakad läbi närida.
8 tjuht prants. 1 a.	Top management and some middle management and this is to do also with the question of language. //Mostly I communicate with people who speak English.
9 kjuht eesti 20 a.	See, kuhu töö viib, keskastmejuhid, igalt poolt. Aga põhiliselt ikkagi siin oma jaamas...
10 tjuht prants. 1 a.	Mainly the operation managers, executive team and people from Corporate Services.
12 tööline eesti 3 a.	Eelkõige Võrgud lisaks muidugi oma osakonnale. Rohkem nagu eriti pole, natuke arhiiv ka. Ülejäänutega suhteliselt harva ja siis kui vajadus tekib. Välismaalastega puutun kokku nii palju kui hoovi peal juhuslikult näen, tööalaselt pole otseselt kokku puutunud.
13 spets. eesti 3 a.	Heitveepuhastus, laborid, varahaldus, Aare ja see on ka suhteliselt kõik. Ja raamatupidamine. Ma ei tunne seda terviku tunnet. Võibolla on asi minus, pole käinud palju üldistel üritustel.

Nr.	Kommunikatsioon eri tasandite vahel
1 spets. eesti 1.5 a.	Kohati olen nagu libe kala. Vahe läheb tippjuhtide ja keskastmejuhtide vahel aga keskastmejuhid ja spetsialistid on võrdne tase. //Tingituna Tallinna Vee omandisuhetest, kuidas öelda, minu jaoks tundub kohati, et tippjuhtkond on justkui mõttetu, sest kui keskastmejuhtkond ütleb jah sõna, siis järgmine tase on investorid. Tippjuhtkond on kui hääletoru alumiste ja ülemiste vahel ja nii ma nendega suhtlen. //Ei ole tippjuhtkonnaga probleeme või takistusi.
2. kjuht eesti 5 a.	Kuna ma olen sekretariaadis, siis see eeldab, et mu uks peab alati lahti olema ja, et kui neil assistente ei ole, siis nad tulevad ikka lihtsate küsimustega minu juurde, et paberit või märkmikku poole. Samas pöördun ka mina oma juhi poole kui küsimusi on aga ega see suhtlemine ei ole väga aktiivne. Minu juht on juhatuse esimees ja siis pöördud ikka konkreetsete küsimustega, et pole nii, et lähed lihtsalt juttu rääkima. See on piisav tegelikult.
3 kjuht eesti 2 a.	Üks asi, mis on sarnane, et Tallinna Vees on suhtlemine suht informaalne, et ei ole sellist, et mina olen nüüd taseme võrra kõrgem juht, et ma nüüd suhtlen kuidagi teistmoodi. Suhtumine on hästi sõbralik. Erinev on see, et kes on Ädala tänavas ja kes on kuskil mujal. Just nagu koha järgi erinev, siis võib seda info kohalejõudmist võrrelda, et seal on pigem tõrkeid ja kohalikke juhte näed tahes tahtmata nädala sees rohkem ja sellest tekib selline lähedasem suhe. Aga noh muidugi see vahe on ka kindlasti see, et tippjuhtkonnaga on ka suhtlemine informaalne aga ikkagi ei tunne ennast nendega nii vabalt kui eesti juhtidega. //Muutuse

Nr.	Kommunikatsioon eri tasandite vahel
	käigus tulid huvitavad asjad välja - muidu nagu juhid ei suhelnud nii palju, ei tundud, et nemad kuuluvad kokku, ehk nüüd nagu suhtlevad rohkem ja enne ehk teadmatuses vaadati kellegi peale viltu ja see barjäär oli. Muutuse käigus saadi ehk omaalgatust juurde. Enne oli omaette tegemist palju ja igaüks oli omaette kuningriik. //Eks ikka mingil määral keeruliseks muudab see, et mingid asjad on üksustel eraldi ja võtab aega, et asjad ühtseks saavad.
4 kjuht eesti 10 a.	Mulle tundub ja see on hästi väike tunne, et eestlaste jaoks on üks ühine vaenlane ja see liidab meid. Selles suhtes on võibolla suhtlemises vahe. Aga minu igapäevases suhtlemises - Virginie on mulle nii lähedal kogu aeg, et ma suhtlen temaga nagu iga teisega.
5 kjuht eesti 2 a.	Uue juhtkonnaga on vast läinud asjad veidi ladusamaks ja on tunda rohkem meeskonnatööd. //Seda ära pööramise moment pole olnud ja seda on tunda, et kui on mingi kriitiline moment, siis seda ei tunnetata, et oleme meeskond. Ikka veel kuuled kui midagi tehakse, et see pole minu rida. Siis on küll tahtmine pead vastu seinale peksta. Vähemalt võiks lahendusi pakkuda ja kui vaja võiks nagu teha. //Osad meie olijad on harjunud sellega, et antakse käsud ja keelud kätte ja kui ei täida, siis karistatakse. Seda, et juhendad ja õpetad ja oled nagu treener, seda nagu veel ei ole. Osa teeb seda intuiitselt nii kui nii ja on väga häid näiteid aga osa lähtub nagu vanasti, et selle jaoks on personaliosakond. //Allpool tulevad mured ei jõua eriti ülesse ja keegi pole neid teadlikult ka sinna viinud. //Tippjuhtide suhtes on selline suhtumine, aga mitte ainult, ka minu suhtes, ma ei arva, et ma nüüd päris tippjuht olen....selles mõttes, et kahtlustatakse nende suhtes, kelle käes on info ja arvatakse, et nad hoiavad seda kinni praegu. //Me võiksime ju ka näiteks pooled dokumendid üles riputada kuni kõik pole veel allkirjastatud aga siis tuleb kohe reaktsioon, et ahah, nad pole ametikohtade maatriksit välja pannud, nad varjavad midagi.
6 kjuht eesti 7 a.	Kommunikatsioon on meil ka paranenud. //Loomulikult ma jagan infot edasi, mis ma saan. Kas ta nüüd kõikide töömeesteni jõuab, seda ma ei oska öelda aga kuna meie majas on arvutivõrk kõikidel spetsialistidel olemas, siis on ainult üks töömees, kellel seda pole ja ma loodan, et tema saab info oma juhi käest kätte. Valgala mõttes aga mis on 50 km kaugusel - nad käivad siin koos üle nädala ja siis jagatakse infot, mis on vajalik nende tööks. Loodan, et päris infosulgu ei ole. Infosulg oli siin enne erastamist kui kohalikud juhid figureerisid ja hoidsid infot kinni. Nüüd on suhtlus avalikum. //Samuti on regulaarseid koosolekuid. //Muidu inimesed seal Ädalas ainult istuvad seal koos ja kinnistuvad sinna ära ja ei teagi, mis siin toimub. //Üks asi tulebki sellest, et me territoriaalselt asume üks siin, teine seal ja ega me ei saagi kõik sinna keskele kokku tulla.
7 kjuht eesti 1,5 a.	Mul puudub igasugune respekt inimeste vastu lähtuvalt nende positsioonist. Positsioon on lihtsalt lisand, inimene on inimene. //Kuid vahel on küll tunda, et kes on vana olija ja ei pea ennast tõestama ja kes on uuem ja peab enda kohta siin päikese all tõestama. Minu arust on see natuke naeruväärne...//Minu arust ka see inf ei jõua tippjuhtkonnalt päris alla kihtidesse, sest nad käivad nii erinevat sammu. Vanad töötajad, nad on neid juhte juba nii palju näinud, et nad ei suuda seda enam tõsiselt võtta. Teine asi on see, et nad ei suuda värsket vastu võtta aga nad ei näe seda pointi, miks peab neid muutusi tegema. //Üks loll asi, mida ma olen märganud, et siin ettevõttes on informatsioon kohati jõud. Kliendid pole õnneks eriti tähtsandanud aga seda infot ei jagatagi, seda antakse doosi kaupa. Kindlasti on ka erinevaid juhte, võibolla mõni räägib palju ja kõik ära aga mõni esitab seda omas vormis ja seda, mis juhtkond esitas tingivas kõneviisis, esitavad nemad kindlas kõneviisis, et nii on ja nii me otsustasime.
8 tjuht prants. 1 a.	We have some weaknesses also. It is very difficult for every company to have the very same information for everybody without distortion. // It is very difficult to give all messages from top to bottom and to think that we all have our own filters. // It would be much easier if many people would have the experience how it is to work outside this company in other companies.
9 kjuht eesti 20 a.	Ütleks standardselt, et mureks on infoliikumine. Aga kui ma oskan küsida, siis pole kunagi vastus tulemata jäänud ja ei saa ka öelda, et meil oleks selline väga astmestatud juhtimine. Probleem võibolla on see, et tootmine ja majandusjuhtimine on omavahel väga tihedalt seotud ja tehakse terve rida dokumente, mida tootmine peab täitma aga tootmise käest pole küsitud, kas need on ka asjalikud ja kasutatavad. Või vähemalt enne kui midagi välja töötatakse rääkige ka asjaosalistega. //Meil on nüüd mõnda aeg polnud püsti murede ja ettepanekute postkast aga on seni tühi olnud. Põhjus oli see, et mingi info tuli keerdteid pidi, et kellegi oli probleem ja ei saanudki asjale pihta, miks see asi nii oli. Üldiselt ikka nii palju tagasisidet olen saanud, et üks on alati lahti //Omaette mure on peapumplaga ja nad on seal väga omaettehoidev kamp ja nad on kaugeks jäänud ja kuidas nad sulatada nüüd

Nr.	Kommunikatsioon eri tasandite vahel
	ülejäanuteaga. //Info jõuab aga küsimus on selles, milline see info on, kas seda usutakse või mitte. Ei ole tippjuhtkonna esinemised olnud töötajate jaoks usutavad ja sinnamaani kui see nii on, siis kriis käib. Ja mulle ei meeldi ka see, et teie nüüd teate aga edasi ei tohi rääkida.// Asi on usalduskriis ja infot ju on. Siinsamas saab ju igal hommikul räägitud sellest infost, mida on räägitud kõrgemal tasemel. Ja ma olengi info vabaks lasknud. Inimestel on õigus ju teada ja inimesed peaksid teadma, mis on majasisene asi. Kui on erilisi probleeme, näiteks selline kuulujutt, et linn ostab ASTV tagasi, siis loomulikult sellest ma ei räägi, esiteks kuna see on kuulukas ja teiseks kuna pole mõtet inimesi traumeerida. //Ja ausalt öeldes on nii ... kui ... minu käest kuulnud, et otsestele küsimustele ei ole mõtet ümmargusi vastuseid anda// Asi on ju ka juhtkonna vahetamises. Tuli üks mees, mõtles midagi ja pidas oma sõna aga siis tuli uus mees ja asi muutus jälle.
10 tjuht prants. 1 a.	Weakness is certainly that the chain is too long. I do not have enough contact with the workers in the plants or networks etc. It is mainly the question of language that is very important. Also the fact that there are ca 5 different levels between manager and simple employee. It might be also the question of time that we do not give enough time for communication. It is not clearly identified as priority. It is something we can improve.
11 tjuht inglise 1 a.	One of the things we have tried to do is flatter structure, so there will be less levels for communication. So we can get closer to the people in bottom and vice versa. So that is certainly something we have tried to achieve in the new structure. Also involving people more in meetings and discussions so that they are contributing. We have been starting to do that. //I think there is the opportunity to discuss in the exec. team in management, there is individual communication and the structure of the goals we are putting together, pulls these teams together. The other thing is program Ucan, that we use same words or phrases. //It is probably an area we have to focus on to understand if we get the information very down to our employees. We can talk to certain group but we have to know if these other hundred also gets it. I think we are asking some questions, but we do not have the feedback system in place. We have a good set of different communication roots but we always do not have the overview how they are working. //Middle management is the engine of the organization. If middle management does not work, it loses its benefit because they have to provide that. //I think our managers are getting better in this sense and our communication is getting better. I think we can demonstrate through the reorganization that the communication has been improving. We had lot of teamwork and communication. It would not have worked if the communication would have been really poor.
12 tööline eesti 3 a.	Everybody tuleb kõigile.// Intranet on meil ju Interneti avalehekülj ja natuke ikka näed ja jääb külge ka. Ja veidi oma otsese ülemuse käest ka midagi kuuleb. Regulaarseid koosolekuid meil pole, siis kui midagi jubedamat on, siis võetakse vaibale. //Tippjuhtidega puutun kokku eelkõige kui mingi üritus on, natuke puutub kokku aga me vist jääme veidi kaugeks neist. Keskastmejuhid aga nendega suhtleme küll tihedalt ja vabas vormis. Nii palju vahet on, et kui tugev on see juht, kes selle kohapeal paika paneb. Ma arvan, et nad ikka peaksid enam vähem olema kursis.
13 spets. eesti 3 a.	Nii palju jõuab kohale, kuidas meilid liiguvad. Aga arengusuundade osas, et kuhu näiteks võrgud liiguvad või veepuhastus seda küll mitte. Valdavalt meili teel ja otsese ülemuse käest, sest tema jagab ka niipalju kui talle jõuab. //Infolehe vaatan ka üle...//Ikka loetakse, kuid enamustel on meil siin arvutid. Ma ei tea palju Ellen nendele räägib. Muidu koosolekud on meil igal hommikul, istume kokku ja vaatame, mis eelmine päev toimus. Siin jaamas on nagu kommunikatsioon väga hea. Sellisemaid üldisemaid asju on rääkinud meile Ellen. Välismaalastega nagu eriti kokku ei puutu. Siin jaamas on hästi vahetu suhtlemine, lähed ja räägid oma mure ära.

Nr.	Multikultuursuse tunnetamine
2 kjuht eesti 5 a.	Ettevõtte on multikuutuire, eesti-inglise keelne. //Inglise keel on muutunud teiseks töökeeleks. Töötajate jaoks on see kohati tugevuseks, kuid samas ka nõrkuseks, et töötajad saavad areneda isiklikult aga tööalaselt võib mingisuguse asja selgitamine võtta toptelt aega kuna tõlkimine võtab aega ja see on nii tugevus kui nõrkus. //Nõrkuseks on kohati ka see suhtlus juhtidega. Võõrkeeles suhtlemine on nii tugevus kui nõrkus...//Kindlasti on läinud selle võrra raskemaks, et lisaks keelele on ka kultuurilised erinevused, sest et kui meile eestlastele on nii, et nii käib ja alati on käinud ja teisiti ei saagi, siis inglastele-prantslastele... neil on hoopis teine lastetuba. Nad on teises keskkonnas üles kasvanud ja nende töökultuur on

Nr.	Multikultuursuse tunnetamine
	teistsugune. Neil on teistsugune nägemus. Mingi aja võtab alati see, et aru saada, mida siis nüüd täpselt vaja on ja see on sellise multikultuurse ettevõtte üheks miinuseks. Aga samas toob see sellist värskust ja nägemust juurde aga nõuab lisatõestust ja lisaiega. See on muutunud. Tegelikult võib ju tuua ka paralleele venelastega, keda on varasemalt Tallinna Vees rohkem töötanud, kuid nad ei olnud nii vastutavatel ametikohtadel. //Sest kui nüüd lähed juhi juurde, kes on inglase, siis lisaks aukartusele lisandub ka see keeleprobleem. Muretsed selle pärast kas saad ennast piisavalt selgelt väljendatud. No see kindlasti oleneb keeletasemest, kuid aukartus siiski jääb.
3 kjuht eesti 2 a.	Mitmekeelne töökeskkond. //Rahvusvahelisel on ka nagu kaks poolt - ühelt poolt tulevad uute kogemustega aga teisalt jälle ei pruugi nad alati tabada seda kohalikku konteksti. See võib olla negatiivne. Kogu see keele küsimus.//...tippjuhtkonnaga on ka suhtlemine informaalne aga ikkagi ei tunne ennast nendega nii vabalt kui eesti juhtidega. Ikkagi tekib erinevus, kas on kohalik või välismaalane, ikkagi, et välismaalastega teatud piirist üle astuda ei saa - klatši jutte või kuulujutte nendega rääkida ei saa ju ja....Aegajalt on mõni konteksti nali ja ma ei tea, kas see tuleb keelest või tuleb see taustast, et ei saa alati kindel olla, kas ta mõtleb seda tõsiselt või, kas ta saab naljast aru või ei saa. Teine asi on ikkagi see, et nende jaoks meie konteksti nali - nad ei pruugi sellest aru saada ja tekibki kaks varianti, kas ta ei saa aru või teistest küljest või juhtuda et tema arvab, et tema ei saa kontekstist aru ja arvab, et tema üle tehakse nalja. //Aga samas kui ka välismaalasi vaadata siis on näha, et kõik on eelkõige ikka inimeses kinni ja see pole niivõrd positsiooniga seotud. David näiteks ei ole nii kõrgel tasemel kui Roch või Bob aga suhted temaga on palju keerulisemad. See on puhtalt inimeses kinni, mitte nii väga rahvuses.
4 kjuht eesti 10 a.	Multikultuurne. //See, et on multikultuurne, see on huvitav. //Huvitav on see kui pead töötama koos prantslannaga, kes läheneb asjale uue nurga alt, ma ei mõtle tegelikult ainult Virginie'd, ma mõtlen kogu juhatust. //aga see on paratamatu, selline peremehe ja tööliste vahe. Samas on see ka häiriv, et nad tulevad oma rida ajama, mida meil pole kunagi aetud ja meil ei käi asjad niimoodi ja meie ühiskond ei ole valmis jne aga samas on see huvitav. //Mulle tundub ja see on hästi väike tunne, et eestlaste jaoks on üks ühine vaenlane ja see liidab meid. Selles suhtes on võibolla suhtlemises vahe. Aga minu igapäevases suhtlemises - Virginie on mulle nii lähedal kogu aeg, et ma suhtlen temaga nagu iga teisega. Raudselt on tunda, et Nemad ja Meie. See on samas edasiviiv jõud ja see nagu liidab, et on Meie ja Nemad, et on keegi ühine vaenlane. See kõlab nagu pahasti aga mõte on selline. Ma usun, et see vahe on juba nii suur sees, vähemalt mina tunnen nii, ma ei tea mis teised mõtlevad aga, et minu meelest see rong on läinud juba, see vahe on nii suur juba, et nad ei saa iial nõ. Meieks. Nad jäävad eluks ajaks. Juba see, et nemad on siin ajutiselt ja meie oleme siin jäädavalt. Ma ei usu, et me saame Meieks kokku kunagi. //Ma ei usu, et see keeleline on, ma ei usu üldse, et kellegil keeleprobleeme oleks. Keeleprobleem ei ole üldsegi see, et inglase ei oska rääkida eesti keeles või eestlane prantsuse keeles, minu arust on keelebarjäär see, et me kõik räägime perfektselt euro-inglise keelt ja me kõik saame teineteisest aru aga igaüks saame erinevalt aru aga me kõik saame erinevalt aru, me saame aru vastavalt oma kultuurile täiesti erinevalt. Põhimõttelised asjad, et me räägime ja räägime ja räägime ja ma kasutan nii palju sõnu kui üldse olemas on ja Merle tuleb ka appi aga ma näen, et ta ei saa sellest aru. Näiteks ma seletan talle, et meil on kolm operaatorit ja ei ole praegu vaja võtta ühte juurde, kes tuleks iga hommik seepärast, et nad on just saanud selle tunde kätte, et nad on kolmekesi ise, et nad ise näevad oma tulemusi ja arengut ja nii kui me paneme ühe inimese juurde siis nad lasevad lõdvaks. Ja ta ei saanudki aru.
5 kjuht eesti 2 a.	Arvamus, et ilmaasjata erastati ja mingid inglased ja prantslased, kes üldse ei tea meie olusid ja, et veekvaliteet pole paranenud ja segadus selle asja ümber. Selles osas on kindlasti palju ära teha ka meil endil, et seda arvamust kujundada. //Siin tuleks vaadata erinevalt, kas me vaatame juhtimisstiili ja see organisatsioon tuleb siia sisse ja, et välismaalased ja teistsugune ärikultuur ja ka ootused on töötajatele teistsugused. Siin peab võimalikult palju selgitama, sest kui inimesed aru ei saa, siis nad lähevad kohe rünale. Sa pead seletama, miks sa seda teed ja miks see hea on. See, kas multikultuursus on hea või halb sõltub väga palju sellest inimesest, kas ta on vahetu alluv sellele välismaalasele või kas ta on mingi järgmine tasand, kellele kommunikeeritakse infot edasi. Väga palju on tulnud välja just seda, et läbi eesti juhtide saavad asjad hoopis negatiivse maigu juurde, sest asjad on serveeritud hoopis teisel kujul kui need algselt olid. Tohtu ebausk, et räägi, räägi tegelikult on siin mingid halvad plaanid. Selleks, et seda usaldust võita me kõik teame mida tegema peab aga see tuleb ajapikku, seda ei saa forsseerida. Seda tuleb näidata läbi konkreetsete tegude. //Aga

Nr.	Multikultuursuse tunnetamine
	divisjonidevahelised, hõõrumised, ma isegi ei ütleks hõõrumised aga misunderstanding või miscommunication. Tegelikult selle asja taga on see, et teambuilding pole veel lahti läinud, et lähme metsa ja teeme mitu päeva brainstormingut.
6 kjuht eesti 7 a.	Keelebarjäär ei olegi nagu nii hirmus, sellest saab nagu üle. Vahel jah on muidugi kui ei saada aru, seletad ühte ja teistpidi. Raskem on see, et nemad tulevad teistsugusest, rohkem arenenud keskkonnast ja me tuleme sealt, kus me olime pikka aega. Seetõttu ei ole meil just nii nagu neil on ja natuke tuleb arvestada seda ka, et meie asjad on siin pisut viletsamad ja vajavad rohkem hooldamist ja putitamist ja see teadmine on vaja nendeni viia. Ja eks meie inimesed vajavad ka rohkem koolitust ja treeningut, et saada lahti kätteõpitud harjumistest ja, et nad hakkaksid teistmoodi mõtlema. See ongi võibolla suurem takistus, et meie poolt käima minna. Kultuuride erinevus oli, on ja jääb aga ma usun et parem on töötada koos selliste inimestega, kes tulevad rohkem arenenud kohtadest kui nendega, kes tulevad meid juhtima ja on vähem arenenud kohtadest. Areng on niipidi kiirem. Aegajalt tuleb muidugi seletada kauem aga eks meie ise ka peame oma laiskust muutma ja usinamad olema. // Eks arvamusi on seinast seina, igaljuhul õigus arvata aga eks neil tuleb tegutsemisega tõestada, et ideed ja tegemised on õiged, millega nad siia tulevad. Kui nad tulevad paariks kuuks ja lähevad, siis ei tule ka õiget suhtumist aga kui nad tulevad uemate ideedega pikemaks ajaks, siis tunnistatakse ja võetakse need omaks. //Tähendab see suhtumine paraneks oluliselt kui tippjuhtkond suhtleks otse töolistega, mitte läbi meie.
7 kjuht eesti 1,5 a.	Ma ei tea, ma pole vast õige inimene seda hindama, mind see küll ei häiri aga see on vast ka seetõttu, et mul see eelmine rahvusvaheline kogemus on. Ma olen igasugu loomi näinud ja nendega koos töötanud, et siis see on pigem andnud oskuse mõista neid ja nende tahtmisi. Kui mul ei oleks seda eelnevat kogemust siis ma võibolla arvaks küll, et küll on veider inimene aga nüüd ma tean, et see on täitsa normaalne ja see tuleneb kultuurist ja see on sellele kultuurile omane. Ja teinekord kui tundub ikka väga veider värk siis ma tean, et see tuleneb rahvuslikust eripäradest. Eelmine kogemus on tolerantsi niipalju tõstnud, et ma ei teegi sellest numbrit. Tunda aga on, et meie oma juhtkonnal pole nii palju väljaspool töötamise kogemust, et arvestada kultuurilise eripäraga. Üks asi on töökultuur ja suhtumine ja mis on lastetuba, et seda pole mõtet hakata muutma. Ja pigem tundub, et meie juhtkonnal puudub kogemus või tolerants aktsepteerida seda, mida ei saa lihtsalt muuta. //Võibolla see tuleb aga jälle kultuurilisest eripäradest - britid räägivad alati ümber nurga, prantslased baseeruvad faktidele aga nemad nagu ei mänginud erilist rolli tol korral. Ei öeldud otse, käidi nagu ümber nurga. Võibolla briti jaoks oleks see olnud liiga otsekohene, võibolla ka prantslase jaoks, et ta räägiks otse, et ta ei räägi ilmast ja muust sellisest.
8 tjuht prants. 1 a.	One of my objectives is to learn how to overcome the difficulty of Estonian language with the Estonian speaking team. It is important in terms of communication how you communicate with your people, how you convey the messages. //It is difficult to say if some things are because of the people and their nationality or it is because of the company they are working for. And here also comes the question of language, as you cannot have very deep relationship with somebody whose language you do not understand. The Estonian people I know better in the company, my feeling is that it is more difficult with Estonians to have the trust of the people you are working with. //But I also have also the feeling that this is part of the Estonian culture as I have been asking also Merle about it and she told me that Estonian people are not so ready to trust. The second thing is that you feel very strong walls between the departments and divisions. //It is also very difficult to say if it is because of Estonian culture or because of Tallinna Vesi's culture//But I think that in Tallinna Vesi the idea that the employees could have is that the investors came here and they do not take into account our ideas and they are trying to implement all the new foreign ideas etc. It is also true and we cannot deny it but we have to show why we are doing it and how does it make things better. // This language barrier and the fear that there is like a wall between foreign and local people.
9 kjuht eesti 20 a.	Arvan, et polegi tegemist rahvuse erinevusega, vaid ikka asi on kinni inimeses endas. Meil on ju ka olnud neid erinevaid juhte välismaalasi ja ma võiks öelda, et nad on absoluutselt 4 erinevat inimtüüpi ja sõltumata sellest kas ta on inglase, prantslane, venelane või miski muu, on ikka asi kinni inimese tüübis. //võtab rohkem aega selgitada asju, mis meile on täiesti tavaline. Aga on ka erinev, sest mõnele sa võid rääkida, ta saab aru ja jätab meelde, mõnele räägid, ei jää meelde. Aga praegu on küll nii, et see ei sega, et on kultuurilisi erinevusi.
10 tjuht prants.	ASTV is with some practicality, but if you consider the national culture, which has the impact on, the company and which is very natural. // It is mainly the question of language that is very important. // Sometimes in terms of when I spoke about business mind I feel that we have to

Nr.	Multikultuursuse tunnetamine
1 a.	spend more time to understand things. // It is very different and it is perhaps part of the culture but I feel that, the difference of level is always there. This is really difficult to break. There is always in the relationship this difference; I feel that people do not feel free to speak or to discuss the ideas. I do not know what they are afraid of. I think it is more culture thing. Few managers are only able to say that you are wrong. It is of course worse with people who have problems with language; but it is also problem with those who speak English good. I think it is more connected with the culture of Tallinna Vesi that people are afraid of speaking.
11 tjuht inglise 1 a.	We have to work in multicultural teams with different backgrounds. I think we have to believe more in what we can do. //There are clearly times when you feel that you are not sure if people understand what you say. And that is sometimes could be frustrating and concerning and people might misread what you are saying. You have to be patient and Estonians have to be willing to put up with lots of work. The important thing is that we are in Estonia and we have to work with Estonians to make the company successful. It is also the trust thing that they trust us and believe that we are here for the good. //And sometimes awful lot is in language what you do not say, what is left unsaid is sometimes strong communication. If you leave things unsaid and the Estonian culture is different and they might not understand that these things unsaid might mean something.
12 töölise eesti 3 a.	Välismaalastega puutun kokku nii palju kui hoovi peal juhuslikult näen, tööalaselt pole otseselt kokku puutunud. //Tippjuhtidega puutun kokku eelkõige kui mingi üritus on, natuke puutub kokku aga me vist jääme veidi kaugeks neist.
13 spets. eesti 3 a.	Välismaalastega nagu eriti kokku ei puutu.

Nr.	Informatsioon muutuste kohta: Millal?	Informatsioon muutuste kohta: Kanal?
1 spets. eesti 1.5 a.	Muidugi kõlavad olid juba varakult //Kogu aeg oli midagi õhus //Selles mõttes, et jutud olid juba ammu liikvel.	
2. kjuht eesti 5 a.	Käskkiri kirjutati meil alla novembri lõpus. Aga jutud, et struktuur hakkab muutuma, minu arust need jutud sumisesid sellest ajast kui aasta tagasi koondati pensionärid. Aasta alguses koondati ja siis oli see sumin, et koondatakse veel inimesi. //Ametlik info ..täpselt ei oskagi öelda aga see tuli võrreldes kuulujuttudega väga hilja, seda võib küll öelda.	See oli suust suhu levinud informatsioon. //Pärast mingit järjekordset mõttetalgut, siis toimus kõik väga järsku, et öeldi, et nüüd saame hakkama hoopis palju väiksema koosseisuga. //Ja see tuli mingilt juhtkonna koosolekult.//...kuulujuttude tase on selline, et ega mina neid eriti ei usu ja kuula aga nad ikkagi kogu aeg kõrval on ja muretsetakse ja ka minu osakonnas muretseti kuigi ma olin neid rahustanud ja selgitanud. //Kuulujutud tulid ja personali osakonna poolt tuli ka küsimus, et mitut inimest on sul vaja.
3 kjuht eesti 2 a.	Tegelikult oli ju ikkagi ka see, et avalikele suhetele räägiti sellest enne kui sellest teavitati laiemat juhtkonda ja see oligi see algus. //Esimesena ...hakkasid jutud käima kevadel ja esimeste põhjustega tuldi välja juunikuus, umbes kolm kuud hiljem. Meile küll tuli see info suht otse juhatajast aga, et siselehte kirjutada või mida öelda me panime varem kirja aga põhjendused tulid hiljem.	Ma ei mäletagi kuidas see algas aga ma arvan, et see oli Ilona (personalijuht) kaudu. Mitte formaalne koosolek vaid ikka tema juttude kaudu. //Eialgu oligi kuulujutt, ma ei teagi kust see liikuma hakkas, et juunikuus on struktuur paigas, kuid see läks sujuvalt suve lõppu ja siis oli juba sügis kui hakkas <i>workshoppide</i> sari. Kui me seda küsitlust tegime suve algul siis oli juba näha, et jutu tasemel inf oli väga laiali, et muutused hakkavad tulema.
4 kjuht eesti 10 a.	See jõudis mais...ma hakkasin tööle kontaktikeskuses ja siis tulid suvepuhkused ja ma arvan, et augustis.	Ma arvatavasti kuulsin seda ametlikust kohast, et Virginie võttis meid kokku ja rääkis ja ma arvan, et ma kuulukaid enne ei kuulnud.

Nr.	Informatsioon muutuste kohta: Millal?	Informatsioon muutuste kohta: Kanal?
5 kjuht eesti 2 a.	Siis kui nad tulid aprillis, oli tükk aega vaikust ja see oli kuskil suvel, kus esimest korda nõupidamise käigus tuli mingi number kuskilt välja. //Ma sain seda teada kuskil juuni kuus...//Alguses oli see välismaalaste punt ja siis tuli see puhkuste periood ja juuli-august ja septembri alguseks pidid juba väga konkreetsed asjad paigas olema ja enam-vähem olid ka.	Bob ütles, ma isegi ei mäleta. //Ma ei usu, et ma oleks enne seda mingeid kuulujutte kuulnud. Minule ei räägita ju kuulujutte, kui ma Viuu käest kuulen pisut aga ma ei tea. Või siis nad teavad ka, et ma ei kannata kuulujutte.
6 kjuht eesti 7 a.	See algas kohe. Aprilli algul kui Roch'iga esimest korda kohtusime...	Aprilli algul kui Roch'iga esimest korda kohtusime, siis võtsime läbi kõik töötajad üksipulgi, et kes, mida teeb ja miks ta on ja kas temata ikka ei saa.
7 kjuht eesti 1,5 a.	Struktuurimuudatusest ma arvan kuulsin kuskil augustis. Kuigi klienditeeninduse struktuurimuutusest sai juttu tehtud juba mais.	Mina olen vist üks nendest, kes ei kuule kuulujutte. Kuna ma ei suhtle nende vanade olijatega ja sellel tasandil kus kuuleks neid kõmakaid, siis mina kuulen kas ametlikku teed pidi. Struktuurimuutusest kuulsin ma arvan seega kas personaliosakonnast või rääkisime teiega, Virginie see kindlasti ei olnud. Ei tulnud see mingit ofitsiaalset teed pidi, pigem oli see enda sisemine tundmine, mis nüüd toimuma hakkab.
8 tjuht prants. 1 a.	I knew from the beginning ...//So how deep the reorganization would be I got to know on the first weeks when I came, as it was already July 2002.	...when I had the interview with my employer International Water that we will have the reorganization.
9 kjuht eesti 20 a.	Struktuurimuudatusest oli juttu kevadel ja juuli kuus pidasin vestlusi.	Täpselt ei mäletagi, kas tuli see tippjuhtkonnalt või vahetult juhilt.
10 tjuht prants. 1 a.	I knew about when I came to work here.	
12 tööline eesti 3 a.	Minu arust oli see eelmisel kevadel ehk 2002.	Minu arust kuulsin Meeliselt.../... tõsisemaid järelkajasid kuulsin siis kui Roosaar valgustas rohkem. //Muidugi teadjamaad räägivad tihti ka ümber nurga ja ise võta kinni kuidas tahad. Aga noh otseselt ei öeldud, et sina lähed....vahel lihtsalt jutu sees kuuleb mingeid probleeme. //Bob rääkis. Suve lõpp või mingi aeg ja peale seda ta seletas midagi ja sealt kumas ka läbi seda muutuste aega..
13 spets. eesti 3 a.	Ajajärku küll ei mäleta. //Mingist hetkest sain teada...//Info tuli tegelikult ju juba väga ammu aga seda lükati kogu aeg edasi.	Ma arvan, et siin samas koosolekul kui Kalle siin veel oli. Kust tuli ametlikum inf, ma ei mäletagi. //See info tuli minu arust mingi Bobi meiliga, et teeme töö efektiivsemaks.

Nr.	Muudatuste põhjendus?	Emotsioonid, reaktsioonid muutuste ajal
1 spets. eesti 1.5 a.	Pingutakse üle konfidentsiaalsuse ja salastamise ja ettevalmistamisega ja millega iganes.// Kui aus olla ega ei mäleta küll. Kui toda aega taastada siis objektiivsel põhjusel tundub, et kuna nii pikalt oli räägitud, siis oli ka varianti kas opereerida pool jalga ja	See sõltus inimestest, need inimesed, kes olid rõõmsad ja optimistid need said aru, et asi toimub ja need, kes olid pessimistlikud või kibestunud, need olid väga kibestunud. Tekkis tööfilosoofiate konflikt - need inimesed, kes on töötanud pikka aega ühe koha peal ja siis arenenud ja edasi liikunud võtavad sellist asja loomulikult aga kui sa oled 20 aastat selle

Nr.	Muudatuste põhjendus?	Emotsioonid, reaktsioonid muutuste ajal
	pool jalga või korruga kõik.// Kasutati tavapäraseid mõisteid nagu efektiivsus ja... põhiline oligi efektiivsus, meil on vaja muutuda efektiivsemaks. Et kvaliteetsemalt teha, sellised näitajad.	koha peal töötanud või see on sinu ainuke töökoht olnud, siis sa võtad seda traagiliselt ja serveerid ka teistele traagiliselt. Osa inimesi näevad kõikides asjades halba, nemad on skeptilised ja kriitilised.
2. kjuht eesti 5 a.	See, miks seda struktuuri muudeti ja inimeste arvu vähendati oli kirjas ka meie teenuste lepingus linnaga. Ja sellest tulenevalt ka muudeti. Sellisena seda loomulikult ei serveeritud, pigem see tuli nagu, et me peame efektiivsust tõstma ja see seisneb inimeste vähendamises ja kasumi suurendamises.	Minu jaoks oli see väga suur üllatus ja väga ootamatu ka, et see ei ole võimalik ...//Elekter oli õhus terve suve ja sügise, sest kõik inimesed nagu kartsid, et nende koht koondatakse ja ei olnud nagu midagi kindlat ja seetõttu tootis see aeg ka väga palju kuulujutte.// Ja mina nagu täiesti ehmatasin ja ütlesin tookord, et kui sa sellist juttu kuuled siis ära kindlasti usu seda, sest tõesti paljud inimesed olid kogu aeg närvis. Ja siis kuigi ma püüdsin neid kogu aeg rahustada oli tegelikult see rahu alles siis kui nad olid paika jäänud ja uus struktuur oli olemas ja sinnamaani oli närv õhus. See oli pikk periood. Ja lõpus oli selline seis, et kuivõrd see etteteatamise aeg oli väga lühike - kaks nädalat kuigi pidi olema kaks kuud, siis oli olukord kus inimesed tegelikult teadsid, et lähevad koondamisele juba mitu kuud ette aga see lõpp kui nad pidid ära minema oli ikkagi väga raske - ka täismehed kui nad on ikkagi töötanud pikka aega ja nad olid väga kurvad. Et see oli nagu pauk igati
3 kjuht eesti 2 a.	Efektiivsus, automatiseerimine, sellised suured sõnad, mis nagu juhtkonna poolt allapoole tulid. Ja, et kulude kokkuvõtteid ja mis kõige rohkem kulude kokkuvõtteid ja efektiivsus.	Töölalasel oli esimene asi muidugi see, et milline tuleb avalikkuse tähelepanu ja kuidas reageeritakse, et võib tekkida suur meediakriis. //Kartus on võibolla vale sõna aga inimesed olid hädas ja paanikas, et ühest küljest öeldi, et see on hea asi ja organisatsioonis on seda vaja aga teisest küljest on see ju see, et paljud inimesed peavad minema ja see läks ka suures osas läbi meie.//... ärevus, et põhikommentaari oli, et alati on ju nii tehtud ja kuidas nüüd võetakse mingi mudel kuskilt mujalt ja, et uus süsteem ei hakka tööle. Ja oli vastuseis ja nad nägid, et asi ei lähe läbi.
4 kjuht eesti 10 a.	Ta rääkis, et on vaja kulusid kokku hoida. Nagu nad kõik - ta oskab väga hästi sellist briti juttu ajada.//...rääkis veel sellest ka, et me võidame efektiivsuses ja blää. blää, blää. Võibolla see oli see mis ma kuulsin või välja nokkisin oli see, et kulude kokkuvõtteid ja see on elementaarne ka. See on nii loogiline aga arvatavasti ta ei esitanud seda nii vaid tõi need teised asjad ka.	Siis kui ma kuulsin teiste osakondade arve kui presenteeriti seda, et mitu inimest saab kinga ja kui Leho presenteeris oma uut struktuuri, mis tulenes puhtalt inimeste koondamisest ja kuidas ülesanded jaotatakse teistesse osakondadesse, siis ma sain alles aru kui suurelt see tegelikult ette võetakse. Jäi mulje, et seda tehti arvude baasil pluss see kuidas kuulukad käisid sellest kuidas kaubeldi lihtsalt inimeste arvuga. Ei olnud juttu kuidas tööga hakkama saad või palju on eelarves, et seda auku täita...
5 kjuht eesti 2 a.	See suuna muutus tuli nii, et keegi ei seletanud miks on nüüd selline muutus. Lihtsalt öeldi, et nüüd on selline olukord ja Seda muidugi öeldi, et valgala kohad kaovad ära ja osa asju läheb automaatika alla ja mis on loogiline. //Ega mulle ju kohe ei öeldud, mis moodi see protsess peaks välja nägema, lihtsalt oli mingi arv. //Väga ühene sõnum oli - ressursside	See oli täielik košmaar...// Ja siis ma olin täiesti segaduses, ma ei saanud midagi aru, keegi midagi ei põhjendanud ja ...//No ma ei tea, ma sain hiljem teada, et tootmises juba midagi toimus ja nad tegid midagi aga jutud juba käisid ja ma ei kujuta ette, sest ma arvan, et nad ei saanud midagi aru, sest keegi ju ei seletanud või ma ei tea, mis see Roch rääkis. Kuulujuttudeks oli kindlasti hästi palju pinda eriti kui sa ei tea.// ...mõtlesin hästi lühikest aega, et mina seda ei tee, et mina ei suuda seda ära

Nr.	Muudatuste põhjendus?	Emotsioonid, reaktsioonid muutuste ajal
	efektiivne kasutamine. See aspekt on ju ikkagi omaniku soov teenida rohkem kasumit ja meie peaksime hoidma oma kulud kontrolli all ja selle ressursi.	põhjendada ja, et ma pean ära minema. See tunne oli nii paha. Aga kui sa ära seletatud need samad asjad nagu dubleerivad ametikohad ja rohkem sai aru, mis toimub ja mis seal taga on, siis sai selgeks, et tegelikult saabki nii hakkama ja tegelikult ongi nagu inimesi palju...//Aga peale seletusi ma hakkasin ise ka uskuma, et see on õige asi. //Kuna see asi oli nii kaua praadinud ja inimesed ootasid konkreetset infot ja ajakava, siis see oli nad juba ära kurnanud, see ootamine. ... mulle tundus, et siis tuli selline kergendusmoment kui välja öeldi, et nüüd on nii ja sellistel tingimustel.
6 kjuht eesti 7 a.	Loomulikult on vaja efektiivsem olla ja kulutusi vähendada. Kuigi võib öelda, et need inimesed, kes seal 24 h valvetes olid, nende palgatasemed olid ikka näruselt madalad. Ega see kokkuhoid sealt nii suur ei ole.	Inimesed, kes alles jäid, neil natuke muidugi materiaalne pool paranes, sest tööülesandeid tuli juurde ja praegu pole kuulnud tagasiööke, et ei saa hakkama või, et käib üle pea.// Sisinas käisid küll juba varem aga no seda ei teatud, et kes ja kuidas ja kui palju peab minema. Eks see tekitas stressi ja mitmesuguseid kuulujutte ja sellises olukorras inimestevahelised pinged kasvavad ja algab üksteise mudaga loopimine. See oli suhteliselt raske ja ebameeldiv periood ja kui lõpuks oli juba paigas ja täpselt teada, kes ära läheb, toimus selline pingelang ja kellel tagasilööki ja kellel kergendus ja pisarate valamisid. Kuna need tingimused lahkumiseks olid suht normaalsed ja nad said korraliku kompensatsiooni ja me abistasime niipalju kui võimalik, kuigi ikka oli neid, kes püüdsid rusikas taskus ringi käia.
7 kjuht eesti 1,5 a.	Aga ei põhjendatudki. Mina küll ei mäleta, et seal oleks midagi olnud. Üheltpoolt nagu ei peagi midagi muud põhjendama kui, et on kulude kokkuhoid ja efektiivsem majandamine aga minu arust ei nähtud erilist vaeva selle põhjendamisega, et miks me seda teeme. //Küll aga hiljem, oktoobris vist kui algasid need juhtide workshopide seeriad siis nagu üritati midagi. Siis nagu tagantjärele kui olime teo ära teinud ja vaadati, keda mehele panna, siis seletati midagi.// Ei öeldud otse, käidi nagu ümber nurga.	...olin ma selle kohapealt täitsa tuimaks läinud. Neid emotsioone oli juba nii palju nähtud, et ma ei mõelnudki eriti midagi. Inimestest oli kahju seda enam, et need ei olnud ju konkursivõimelised inimesed. Kui need oleks olnud managerid või valgekraed siis nendel oleks lihtsam olnud. Aga kui minna klass allapoole, siis on see keerulisem ja tekkis selline inimlik kahjutunne. Teisalt aga organisatsiooni kohapealt mõeldes oli see ainuvõimalik samm. //... mis seal toimus või mida nad tegelikult räägivad, see oli küll pöörane. Seal oli igasugu jutte.// . Emotsioonid olid sellised, et oli jube umbusk. Sa räägid küll seda ametlikku infot aga keegi ei usu. Suhtumine oli täpselt see, et räägi, räägi, ma niikuinii ei usu. Üks hetk sai see kõll läbimurtud aga tegelikult tehti see viga, et töötajat peeti lollimaks kui ta on. Ja teine asi oli see, et meil olid juba ammu kõik asjad tehtud ja me oleks ammu oma töötajatega saanud koosolekud ära pidada aga me ei võinud, sest öeldi, et teeme kõik koos. Samas aga Võrgud olid rohkem informeeritud. Me võisime küll rääkida siin aga töötajad nii kui nii teadsid seda ja kõmistasid juba. Lõpuks läks see täitsa magedaks.
8 tjuht prants. 1 a.	I knew that anyway for the benefit of the company this was necessary. //The project was necessary for the company. //I explained the changes mainly through examples how the similar companies have been working in the places where I been working.	...among the managers it is going as good as possible and they are motivated.// I would not say it about the employees, as the information that I have got through the managers shows that the job satisfaction among the people has decreased because so many people have been leaving the company and it was not good news and the workload has

Nr.	Muudatuste põhjendus?	Emotsioonid, reaktsioonid muutuste ajal
	And also explaining how these could work. So it took a long time to explain how the new processes would be and how it would work.	Workload increased so much that they are not happy with the current situation. We have still some progress to make but unfortunately for the people who have been working for the company for many years, the situations now is so much different they have been used before so I am not sure that they will ever be used to this.
9 kjuht eesti 20 a.	Ikka see, et ettevõtte peab arenema ja töökultuur peab muutuma ja kindlasti üks konkreetsetest põhjustest oli see, et meie inimesed pole piisavalt koormatud ja efektiivselt ei osata juhtida ja ma arvan, et siiani pole kõrgemal pool aru saadud, et üks asi on igapäevane töö ja teine on avariiline ja me pole keegi kaitstud, et avariil võib tulla ja meil peab mingi varuressurss olema.	...siis mõtlesin mis nüüd annab teha nii, et pidevat tööd vähe häirida. Järgmine oli see, et töö läheks edasi aga jõuaks veel tööd ümber korraldada. See oli päris pikk lugu
10 tjuht prants. 1 a.	I think we spoke about the streamlining of the organization. // We started with the question how we can improve the situation.	There was lot of rumours. // ...people believe that as company has been bought by foreign investors and it means that only money would be taken out and nothing else, it is important and this is natural that people think that and it is very difficult to show that it is not that.
12 tööline eesti 3 a.	...töö muutuks efektiivsemaks ja ökonoomsemaks // Bob rääkis. Suve lõpp või mingi aeg ja peale seda ta seletas midagi ja sealt kumas ka läbi seda muutuste aega. Ma arvan, et ega töötajad päris ei uskunud seda, neid ilusaid sõnu, mida Bob rääkis. Tol ajal oli minu arust tõesti liiga palju ilustavaid sõnu. Ei okei, selge, et automatiseerimine jne aga, et kontoritööline hakkaks remontima, no ma ei tea. // Mina küll ei teadnud kuidas täpselt. Umbes oli teada, et sealt üksusest nii palju ja mingid arvud tulid välja.	Ja nii palju kui ma olen kuulnud, eriti puhkuste ajal siis, et mõned keskastmejuhid peavad nüüd ise võtma labida kätte ja kaevama minema, sest ei ole töölisi, kes asja teeks. Siis ma arvan, kas see on efektiivsemaks muutmine.// Meid on juba enne traumeeritud. Kõige esimene, kes traumeeris oli ..mitte Tiiter aga see teine, muudkui ülbites, et teie olete esimesed, kes lähete.// Teine laks oli siis kui esimesed inglased tulid, kes hakkasid rääkima, et sellist meie osakonna asja pole vaja ja ostame teenuse sisse.// Peale seda ei mõtle enam selle peale, et meid võidaks ära lasta.// Kuid siis oli küll pinge peal, ei olnud enam nii sõbralik õhkkond kui enne.
13 spets. eesti 3 a.	Restruktureerimist oli vaja kuna inimesi oli selgelt liiga palju. See info tuli minu arust mingi Bobi meiliga, et teeme töö efektiivsemaks.	Ma olen nõus, et tegelikult oligi inimesi pisut liiga palju, kas seda aga nii järsult oli vaja teha....Siin on ikkagi suur jaam ja sujuvalt oleks saanud nagu korralikult info üle anda.

Nr.	Info vahendamine allapoole
2. kjuht eesti 5 a.	See on alati teada, et koristajad ja autojuhid on majas kõige rohkem informeeritud. Et see on nagu üllatav aga samas õige, et nemad infot teavad. Info, mis mujal ei liigu, on neil olemas. Alati ei küsi aga ta mõnikord räägib ikka. Sellest ei ole midagi halba aga mõnikord on lihtsalt üllatav kui kiiresti ma ei tea mis kanalit pidi aga info liigub. //Meile oli kohe öeldud, et see ei ole avalik info ja see aeg oli väga pikk kui ei tohtinud rääkida. Meil käisid ju need vestlused, et kuidas vestlusi pidada ja inimesi teavitada aga siis tuli välja, et nende lahkujate toetuspakettidega on mingi segadus ja siis läks veel aega aga mina nagu oma inimestele, kes alles jäid, ma ütlesin, et teiega midagi ei juhtu. Ma ei saanud nagu otse ka öelda, et sina jääd aga sina ei jää. //Eks see info tuli kõigepealt keskastmejuhtidele nendel nn. mõttetalgutel ja

Nr.	Info vahendamine allapoole
	sealt läks see allapoole.
4 kjuht eesti 10 a.	Me ei andnud seda ...infot kohe edasi vaid hoidsime hästi kiivalt kinni. See oli hästi pikk ja raske aeg kõigi jaoks ja läks minu arust hästi valet pidi kogu see koondamine. Et inimesed teadsin ammu enne meid ja nad olid ilge pinge all, ükskõik kas nad pidid jääma või minema. No minejad ei olnud keegi valmis aga kui presenteerisime Tallinna hotellis, et arvuliselt läheb kõnekeskusest ja arvuliselt teisest kohast, me oleme ju kõik mehed ja naised siin omavahel ja kodus ikka räägitakse. //Asjad olid nagu vales järjekorras, samamoodi see töötajate ja juhtide vaheline suhtlemine oli täitsa vales järjekorras. Juhid ja keskastmejuhid, olid nagu lollis positsioonis, nad teadsid kõike, neil olid praktiliselt paberid valmis vormistatud aga nad ei saanud töötajatele öelda. Olid igasugused kirjad, et ärme veel ja ootame veel nädala kuni tuleb veel kinnitus ja see venis ilgelt pikaks. Ja see oli hästi nõme ja halvendas sisekliimat ja see on asi mis on pöördumatu, et töötajad kaotasid usalduse ja seda enam tagasi ei saa, vähemalt need töötajad, kes ootama pidid, ükskõik kas nad läksid või ei.// Meil kustuti kokku, kõigepealt rääkisid juhid. Meil oli kõigil erinevalt, sest ...oli nii, et ta rääkis kõige pealt jääjatega ja siis teistega, mina eelistasin seda, et räägiks kõigepealt minejaga ja siis räägiks teistega. Ja põhimõtteliselt oli nii, et rääkisime inimestega ära ja siis kutsusime kokku üldosoleku ja rääkisime mis nüüd edasi saab.
5 kjuht eesti 2 a.	Divisjonide juhid tegid seda erinevalt. //Ma tean, et juhtidel paluti vaadata oma inimressurssi ja mõelda kuidas saaks efektiivsemalt teha. //Osa ütlesid otse välja väga negatiivses valguses, et saadetaksegi kõik minema ja ongi jama ja kõik kukub kokku ja sellest ei tule midagi välja ja nagu täielik krahh, et sealt tuli hästi palju sellist negatiivset. //Üldiselt küsisid töömehed oma juhtidelt aga siia tuli ka väga huvitavaid küsimusi- küsivad mingit infot...no ikka tehakse mingeid aruandeid aegajalt ja siis tuldi ja küsiti, et kui palju aasta lõpuks inimesi jääb ja, et oleks vaja teada või siis midagi seda laadi, sealtkaudu küsimused. Aga mul on selline tunne, et nad tõenäoliselt küsisid oma juhtide käest ja kui siis üks hetk olid asjad teada, siis ei olnudki enam midagi küsida.
6 kjuht eesti 7 a.	Arutasime seda struktuurimuutust päris pikalt ja kui läks eelarvete arutamiseks augustikuuks, siis ei olnud veel avalik, ainult osakondade juhatajad teadsid.// Avalikustamine tuli vist septembrikuus kui hakati rääkima avalikumalt, kes jääb ja kes ei jää. Enne tuli ikka keskastmejuhtide seas läbi arutada ja eelarve koostada. Meie kui osakondade juhatajad teadsime, meie olime arutanud aga kui tuli see esimene kohtumine kõigile keskastmejuhtidele, siis nemad olid küll üllatunud, sest ega meie ka enne ei tohtinud seda infot nii väga jagada väljapoole. //Võibolla keskastmetaseme juhtidega oleks pidanud rohkem arutama. //Töötajad ei teadnud ja grillimine käis. Kriitikaohvriks kindlasti jäime meie ka, et hoidsime infot nii kaua kinni. Sest kasvõi infotilgas oli jutt, et saate oma otsese juhi käest küsida aga oli küsimusi, mida ei lubatud vastata veel. Ja seda peaks vast edaspidi vältima, et tähtajad, mis välja hõigatakse, et need ka paika peaksid ja et oleks aega muudatuste tegemiseks. Tuleb rahulikult läbi arutada ja paika panna.
7 kjuht eesti 1,5 a.	Ja see muidugi oli ju, et management meile rääkis aga ütles, et ärge edasi rääkige aga meil on ju ses suhtes vahva ettevõtte, et meil on ju nagu perefirma, et inimesed teadsid sama palju kui mina või veel natuke rohkem. Inimesed on meil ju omavahel abielus ja keegi osaleb koosolekutel ja räägitakse peres edasi. Ja no näiteks seda, et Aet ära läheb seda teadsid nemad enne kui mina.// Emotsioonid olid sellised, et oli jube umbusk. Sa räägid küll seda ametlikku infot aga keegi ei usu. //Üks hetk sai see küll läbimurtud aga tegelikult tehti see viga, et töötajat peeti lollimaks kui ta on. Ja teine asi oli see, et meil olid juba ammu kõik asjad tehtud ja me oleks ammu oma töötajatega saanud koosolekud ära pidada aga me ei võinud, sest öeldi, et teeme kõik koos. //Mitu kuud teati aga ametlikult öelda ei võinud.
8 tjuht prants. 1 a.	I think it was September or October when I began to talk to them, but they knew before that something is going to happen. They did not know how big it would be but when I begun to talk to them they knew that this will happen. Probably they knew because of the rumours. // It took quite a lot of time. The idea in CS was that we have to tell our people as soon as possible and we did not share the same idea in the top management as some of us had the feeling that as soon as the employees would know they will loose their motivation and they should leave very quickly. I had a different feeling and our department had that yes, this is risk but it is fair to tell the people as soon as possible and they can plan and find another job.
9 kjuht eesti	See oli väga pikk periood. Meile midagi räägiti, kuid edasi rääkida ei tohtinud// Raskesse olukorda pandi keskastmejuhid, sest minu arust oli natuke ka ebainimlik, sest isegi kui poole aasta pärast pead ära minema, tahad ju ikka teada, kuigi see motivatsioon võib ka alla minna,

Nr.	Info vahendamine allapoole
20 a.	Kuid pole õige, et ei öelda ja lastakse praadida.// Kõigepealt rääkisin iga inimesega individuaalselt. Seda ka just inimlikel põhjustel, et inimene peab ise enne teada, kui see asi läheb laiemale ringile.
10 tjuht prants. 1 a.	It took fair enough time and with confirmation from trade unions and investors, it took 2 months and we started to talk in September, October. And the problem was that everybody in the company knew that something is going to happen it was really unpleasant situation when you know that something will happen but you do not know what. It is not comfortable. It took certainly too long.

Nr.	Emotsioonid peale muutust
2. kjuht eesti 5 a.	Ja nii ma ütlesingi, et kuule sorry, sa ei lähegi koondamisele. Nagu nalja tegemine - iseenesest hea uudis aga samas inimese piinamine. Tema puhul oli lihtsam see, et ta oli pensionär niikuinii ja nüüd aasta pärast tuli sama case, et pole enam vaja. Samas ta võttis seda väga hästi, ta sai kena kompensatsioonipaketi ja tal oli väga hea meel. Ta oligi väsinud ja tema puhul jäi süda rahule, sest ta oli õnnelik. Ta on ka käinud hiljem ja oli rahul. Elektri aeg on nagu möödas, mis tehtud, see tehtud ja kõik püüavad olemasolevaga edasi minna. Mulle tundub, et õhkkond on rahulikumaks läinud. Muutused on tehtud ja püütakse edasi minna.
4 kjuht eesti 10 a.	Et inimesed on...nad on nagu haiget saanud inimesed, kellel haavad on ära paranenud aga tunne sellest valust on alles. Keegi ei kurda enam, kõik töötavad edasi mossis näoga. Nad teavad, et nad said tööd juurde aga ei saanud palka juurde ja tulemuspalk, mida meie inimesed täpselt ei tea. Ootusärevus on selles suhtes aga minu arust on passiivne vaikus ja igapäevane töö. Ja kui panna paika eesmärkideks 10 lohisevat lauset, mida tegelikult saaks palju paremini ära kasutada, see ei motiveeri ka nüüd kedagi. Suht vaikne on. Mina nagu ei oota säravate silmadega midagi.// Minu arust inimesed ei ole sellest siamaani üle saanud, mis tähendab, et jääjad ei ole õnnelikud. Et see, nad olid enne natuke õnnetud ja nüüd on veel õnnetumad. //Nad ei ole õnnelikud, sest nende jaoks töömaht kasvas, palk jäi samaks. Neid ei motiveeri muu kui raha. See on nagu pöördumatu, sa ei saa seda rahaga ka paremaks teha, sest usk on kadunud.
5 kjuht eesti 2 a.	Praegu on käsitletud muutusena seda restruktureerimist ja järgmine asi on organisatsiooni kultuur - kuidas me omavahel käitume, suhtleme. Selge see, et selle suhtes on ka teatud eelarvamus ja selline ootus. Iseenesest on ju see huvitav, et miks nad siis seda muutust ei karda, et kas nad ei karda, et kui nad ei suuda näiteks tiimis töötada, siis on halvasti. Sest meil ju on selliseid inimesi, et ma ei tea kaua meie jaksame ja kõik meie pingutame selle nimel, et panust anda, me ju väsime ka üks hetk ära.
6 kjuht eesti 7 a.	See siin on läbi käidud ja ülesaadud, sest inimeste mälu juba on selline, et head asjad jäävad meelde, pahad kipuvad ununema. Noh järgi jäid need, kes jäid ja need töötavad edasi. Nad on motiveeritud ja neil on huvi edasi töötada kuna neid valiti välja ja nad üritavad oma panust anda ja motiveerimine on paranenud ja ülesandeid muidugi ka kaela tulnud. Pole kuulnud, et keegi viriseks. Patrioodid on järgi jäänud.
7 kjuht eesti 1,5 a.	Praegu on nagu pohmell. Et ei lähe ega lähe üle. See on need kiirustatud muudatused, kus otsustatakse, et aasta lõpuks paneme kõik töötajad mehele. //Seetõttu tulebki aegajalt praegu ette olukordi mida ka kõige halvemas unenäos ei osanud ette näha. Kui oleks piisav ettevalmistus, et mida me teeme siis oleks palju kergem. Ja loota, et inimesed oleksid õnnelikud, et nad tööle jäid....mõned on, mõned ei ole - oleneb olukorrast. Aga see on see koht, et miks ma peaksin olema õnnelik kui mu palk on sama ja töökoormus on suurem. //Info mõttes ikka on ka toppamised, sest kõik on sassi löödud ja uut ei ole paika saadud. Kõik koostööpartnerid ja grupid on ju ümber tõstetud jupi kaupa. Natuke nagu tehakse nagu vanasti aga see nagu ei tööta ja uuega on see, et sa pead samal ajal juurutama...siis on natuke keeruline. //Vanad töötajad, nad on neid juhte juba nii palju näinud, et nad ei suuda seda enam tõsiselt võtta. Teine asi on see, et nad ei suuda värsket vastu võtta aga nad ei näe seda pointi, miks peab neid muutusi tegema. //Võibolla see tulemustasu süsteem aitab, et üheltpoolt piits ja teisalt präänik. Kuigi mina pole seda kuulnud aga see on see, mis tuleb seestpoolt välja töötajate seast on see, et see tulemustasu süsteem ei olegi nii hea süsteem ja nagu naljategemine rohkem ja need summad ja skaalad, et need ei ole motiveerivad. Sellest on pikalt räägitud aga töötajad nüüd vaatavad, et nüüd tuli selline jama. Samas minu seisukohalt on see jumalast normaalne. Siit tuleb ka võibolla kogemus sisse. Ma usun, et me

Nr.	Emotsioonid peale muutust
	sinuga polegi nii head elu näinud kui nemad on näinud, et ei millegi eest nii palju pappi saada.
8 tjuht prants. 1 a.	Maybe I am wrong, but among the managers it is going as good as possible and they are motivated. Of course there might be exceptions but overall they are OK. I would not say it about the employees, as the information that I have got through the managers shows that the job satisfaction among the people has decreased because so many people have been leaving the company and it was not good news and the workload has increased so much that they are not happy with the current situation. We have still some progress to make but unfortunately for the people who have been working for the company for many years, the situations now is so much different they have been used before so I am not sure that they will ever be used to this. Probably the improvement will come with the natural change in people and new people will come with fresh ideas and company will be in much better situation.
9 kjuht eesti 20 a.	Nad näevad seda, et mul on ka raske. Ja saadi ikka ka aru, et jääme ellu ainult siis kui oleme avatud ja teeme tööd meeskonnana. Teisalt on meid nii vähe, et siin polegi teist varianti. Püüame infot võimalikult vabana hoida. Üks erinevus mis on, et meie sotsiaalne kindlustatus on välismaalastest erinev. Nad ei taju ka seda, miks meie inimene ei taha pensionile minna ja miks on meie inimestel nii raske töötuks jääda.
10 tjuht prants. 1 a.	I think it is far better. People have started to work with confidence, they were really worried and the atmosphere was not good. I think it starts to become normal. But I mean it is very different.
12 tööline eesti 3 a.	Mõned ikka mõtlevad, et kindlasti tuleb veel. Mina ise küll selle peale ei mõtle. Pigem püüaks end koolitada ja eks ma leian ikka tööd ja olen valmis kui oleks vaja minna. Ma selle pärast nagu eriti ei põe. Mõned vanemad muidugi. 35negi juba on selline kriitiline vanus ega nendelgi võib olla juba raske, eks see sõltub erialast ja mis haridus on. Ikka ju jääb see onupojapoliitika ja muidugi ka see, et kui sa ise oled hästi hakkaja, siis sa ikka saad tööd. Kui aga paindlikult ei tööta, siis on jama küll.
13 spets. eesti 3 a.	Nii palju kui minu aru olen saanud nendest uutest kuulukatest uue koondamislaine suhtes, siis olen aru saanud, et meid see nagu eriti ei puuduta.

Nr.	Mida oleks teisiti pidanud tegema?
1 spets. eesti 1.5 a.	Sellise väikese ettevõtte puhul poleks pidanud nii tegema, et kõigepealt on tippjuhtkond ja siis keskastmejuhtkond, kes on vaja välja koolitada ja siis ülejäänud, kellel on midagi öelda. Minu arust peaks vaatama kui ühte gruppi ja kõiki võrdväärselt kursis hoidma, pole õige arvata, et ei suuda korraga võrdväärselt kommunikeerida. Minu arust poleks pidanud tegema, et kaks nädalat ja korraga ära teha ja enne hoitakse pikalt infot kinni ja kui see tuleb siis lastakse palju korraga. Oleks võinud teha kõike sujuvalt, võrdväärselt öelda.
2. kjuht eesti 5 a.	Teadmatutes hoidmine oli nagu halb aga no nüüd on nagu asi tehtud.
3 kjuht eesti 2 a.	Põhiraskus oli keskastmejuhtidel ja siin on ka see keeleküsimus ja ehk oleks võinud olla isiklikumat lähenemist neile, kes lähevad, et noh võibolla oleks asi paremini läinud kui inimesed oleksid varem teadnud ja keegi oleks nendega isiklikult rääkinud. Muidugi puudutas muutus nii palju inimesi, et iseasi, kas oleks kõigini jõutud. Inf nagu ei jõudnud nii hästi kui oleks võinud.
4 kjuht eesti 10 a.	Üldise kliima suhtes oli see halb ja seda oleks kindlasti saanud teistmoodi teha - kiiremini. Valesti läkski just see, et kõik teadsid aga samas ametlikult ei saanud ega saanud ega saanud, et ootame veel nädala ja järsku Panov pole nõus ja selles mõttes info oli kõik teada aga otsust ei öelnud, et saaks ametlikult selle pukist maha öelda. See oli hästi, hästi nõme. Just see oli hästi nõme, et igauks nosis neid asju, keskastmejuhid ja osakonnad, omaette ja igauks tegi omad plaanid. //Ma ei süüdistaks kedagi aga ma usun, et personali poole pealt oleks võinud asja paremini teha. Tippjuhtkond ei pruugigi aru saada, personal on see, kes peaksid kõigi huvide eest seisma. See oleks võinud paremini planeeritud olla aga samas vigadest me õpime. Ega ta meeldivald poleks nangunii välja kukkunud, eks ta kuskilt kohapealt oleks ikka pigistama hakanud. Tegevuste loogiline järjestus oli vale, oleks kuskil kohapeal valutumalt

Nr.	Mida oleks teisiti pidanud tegema?
	läinud ja oleks parem maitse suhu jäänud nii neil, kes ära läksid kui jäid.
5 kjuht eesti 2 a.	Paljud küll ei rääkinud asju nagu nad päris olid aga siis jõudis inimene ikkagi siia ja siis ta sai teada, mis ta veel teha saab. //Inimestel oli ettekujutus, et nagu kaks erinevat nägemust... nende nägemus oli see, et nad tulid siia konkreetse missiooni, ülesandega - nii palju inimesi niisuguse aja jooksul ja pappi on selleks nii palju kui vaja on. Mis tähendab seda, et meie inimene arvas, et kõik on ära otsustatud, kõik on kuskil paberil kirjas aga millegipärast nad ei räägi seda. Me siin ootame aga midagi ei juhtu. Kuid mitte midagi ei olnud kirjas, see kõik tuli välja mõelda. See kõik tuli välja töötada aga see võtab aega.// Tegelikult ei kommunikeeritud siis seda tõenäoliselt eriti, et see on aeglane protsess. Ma tean, et me rääkisime sellest ja aga inimesed ei uskunud seda ühelt poolt, et selle taga on palju tööd ja vaeva ja seda ei saa lihtsalt nii klõps teha...
6 kjuht eesti 7 a.	Võibolla keskastmetaseme juhtidega oleks pidanud rohkem arutama. Meil nagu ei olnud probleeme, me olime arutanud siin pinnavee ja teiste juhtidega, sest ei saa ju päris üksi teha ja otsene juht pidi ju teadma kuidas töö edasi läheb aga muidugi töötajad ei teadnud ja grillimine käis. Kriitikaohvriks kindlasti jääme meie ka, et hoidsime infot nii kaua kinni. Sest kasvõi infotilgas oli jutt, et saate oma otsese juhi käest küsida aga oli küsimusi, mida ei lubatud vastata veel. Ja seda peaks vast edaspidi vältima, et tähtajad, mis välja hõigatakse, et need ka paika peaksid ja et oleks aega muudatuste tegemiseks.
7 kjuht eesti 1,5 a.	Minu arust oli see asi kiirustatud. Teoorias oli kõik väga hea aga minu arust ei olnud täpselt läbi mõeldud, et millises järjekorras ja kas me suudame teha seda kõikides divisjonides korraga- seal kus on mõnikümmend inimest ja seal kus on üle saja nagu tootmises. Võibolla oleks pidanud seda kampa, kes workshoppidel osales ka piirama, et hoida ära ebaametlikke kanaleid või oleks pidanud ära lõpetama nii ruttu kui võimalik, sest inimesed ju suhtlevad omavahel ja mida vähem on ametlikku infot seda rohkem on ebaametlikku liikvel. Info peaks olema otsem ja ausam ja vähem bläma.
8 tjuht prants. 1 a.	It took quite a lot of time. //The idea in CS was that we have to tell our people as soon as possible and we did not share the same idea in the top management as some of us had the feeling that as soon as the employees would know they will lose their motivation and they should leave very quickly. I had a different feeling and our department had that yes, this is risk but it is fair to tell the people as soon as possible and they can plan and find another job. //We had to postpone the interviews and that we could give right information for the employees. I think this was bad for everybody here as the reorganization was said out already month ago and the people were waiting quite a long time who will actually leave the company so it was not an easy situation at all.
9 kjuht eesti 20 a.	See oli väga pikk periood. Meile midagi räägiti, kuid edasi rääkida ei tohtinud. //Raskesse olukorda pandi keskastmejuhid, sest minu arust oli natuke ka ebainimlik, sest isegi kui poole aasta pärast pead ära minema, tahad ju ikka teada, kuigi see motivatsioon võib ka alla minna, kuid pole õige, et ei öelda ja lastakse praadida. //Väga võimalik, et paljud keskastmejuhid, kel polnud ka nii palju kogemust, ei tulnud selle peale, et keegi peab selle töö ära tegema. Ja tippjuhtjuht oleks ka pidanud enne kui ta käis välja numbri, mõtlema rohkem selle peale, et kuidas seda asja siis ümber korraldada. Virginie ise oli ise see, kes tegi inimestega nice, nice ja pärast oli suur segadus, et kes selle töö siis ära teeb.
10 tjuht prants. 1 a.	Certainly what could have been done better is that people should have known better. There was a moment also in management when nobody knew where we are going and we do not know which people will change. There is always a time like that but this time has been quite long but after that we have not been efficient enough after the organization was on paper and before it was told to the people. People had to wait too long.
12 tööline eesti 3 a.	Ma arvan, et ega töötajad päris ei uskunud seda, neid ilusaid sõnu, mida Bob rääkis. Tol ajal oli minu arust tõesti liiga palju ilustavaid sõnu.
13 spets. eesti 3 a.	Kas seda aga nii järsult oli vaja teha....Siin on ikkagi suur jaam ja sujuvalt oleks saanud nagu korralikult info üle anda. See peaks olema pidev protsess et saab asjad üle anda.// See koondamiste info tuli tegelikult ju juba väga ammu aga seda lükati kogu aeg edasi. Pidi ju kogu aeg mingit otsust ootama. Samas aga on tõsi, et peab sellised otsused enne kooskõlastama aga mida varem inimesed nendest otsustest teada saavad, seda parem.

Lisa 6 ASi Narva Elektriijaamad hinnangumaatriksid

Nr.	Ettevõtte iseloomustus: Neutraalne-tugev	Ettevõtte iseloomustus: Nõrk
1 spets eesti 7 a.	Et tuleb palgapäev kätte, iga kuu viies kuupäev ja ma arvan, et see on üks sellistest asjadest, mille pärast inimesed on siin kinni ka, et töö neid niivõrd ei rahuldagi, just, et töökäik ja töö ise aga just see, et kui sa teed töö ära siis sa tead, et saad raha kätte ja stabiilne töö ja töökoht. //Kui veel töö meeldib siis see on vaid suureks plussiks sellele palgale. Enne oleks võinud öelda, et töö huvitab mind rohkem kui see raha aga kui on ikka vaja kõige eest maksta siis ikkagi...//Meil on inimeste vahel normaalsed suhted.	Esimene on kohe, et see on nagu killustatud kuna on erinevad üksused, algab sellest, et on kontor Sepa tänaval ja siis Eesti jaam ja Balti jaam, tuhakäitlusettevõte, transpordiettevõte ja Õlitehas //Siis tuleb meelde, et oleme ikka üks ettevõte.
2 spets eesti 7 a.	...hea töökoht. Narva jaoks väga hea. Hästi kindlustatud, vaadates seda kuidas Narvas inimesed minimaalpalgaga töötavad ja teevad tükitööd siis...//...rahvas on mõnus ja kõik meeldib.	...kui oli kunagine direktor Sentšugov ja praegused juhid, siis ütlen, et praegu on selline raharaiskamine. //Kunagi oli, et isegi vajalikke asju alati ei saanud, siis nüüd on nii, et saad vajalikud ja kõik muu ka. See on tulnud Balti elektriijaamast ja peakontorist, sest meil on veel palju inimesi, kes töötasid sel ajal kui oli Sentšugov ja teavad, kuidas siis rahaga ümber käidi...võiks võtta palju rohkem noori tööle ja mingisugust ikka võetakse aga kaadri voolavust praktilist pole kui just mõni läheb pensionile. Nüüd kui pannakse Balti elektriijaamas 2-3 järk kinni, siis proovitakse inimesed siia üle tuua, et keegi tööta ei jääks. Vabu kohti ei ole, et noori spetsialiste juurde saaks.
3 spets vene 2 a.	Selline suur ja tähtis ettevõte, kellel on suur vastutus. //Stabiilne ettevõte.	...meie inimestel on selline probleem, et nad ei tea, mida nad tahavad. Võib teha kasvõi iga nädal infolehte või veel midagi aga nad selekteerivad enda jaoks välja mida nad teada tahavad. Varem meil ei olnud Balti jaama infolehte, nüüd aga on. Kuidas peale seda võib veel midagi lisaks tahta.

Nr.	Ettevõtte iseloomustus: Neutraalne-tugev	Ettevõtte iseloomustus: Nõrk
4 kjuht vene 4 a.	Suurim energiatootja Eestis, suur ettevõtte oma iseloomuga. Enamus töötajaid on venekeelsed. Mõnes mõttes kehtivad siin omad reeglid. //Meie põhiliseks eesmärgiks on varustuskindlus, kasumlikkuse poole pealt nii suurt probleemi pole.//...väga tugev ametiühing, kõige tugevam kindlasti Eestis ja ma siiani ei saa aru, miks näiteks Narva ametiühing ei oma juhtivat rolli Eesti ametiühingus.//...täna pole Eestis ühtegi sellist kollektiivlepingut nagu seda on Narva Elektriijaamades. ...oma töötajate austamine ja nende pidev arendamine ja nendele päris hea palga maksmine ka kogu Eesti suhtes võrrelduna. Nii suurt ettevõtet, kus on pea 2000 töötajat ja kui me vaatame keskmist palka, siis võibolla mingi laevaremondi tehas pakub konkurentsi aga nii suuri ettevõtteid, kes nii normaalselt tasustavad on vähe. ...väga kiirelt arenev. //Kui praegu on eestlased vägagi esirinnas selles osas, kuidas oskame kasutada ja käsutada põlevkivi ja kui me edasi areneks oleks varsti siin mingid hiinlased või keegi teine, kes seda paremini tegema hakkaks. //Lihttöölisel on võimalus areneda ja pakutakse võimalust oma kvalifikatsiooni arendamiseks. Mis puudutab kesktaseme juhti, siis kõige märkimisväärsim on see, et ettevõtte areneb ja iga päev tuleb midagi uut ja sünnivad uued ideed.	...inimestele jõuab see info, mida neil poleks vaja. See on tingitud sellest, et vastutuse jaotamine on natuke udune. Näiteks kui olid eraldi elektriijaamad siis oli asi rohkem paigas. Nüüd läheb vahel see demokraatia isegi liiale. Üheltpoolt küsitakse arvamust inimestelt ja teisalt jagatakse informatsiooni aga peaks andma infot, mis on nende töö jaoks vajalik. //Aga kui mingi raamatupidaja kuuleb seda juttu, siis võib tema minna ettevõttest välja ja kuulutada, et näed see ja see juht sai koosolekul piki pead.//Seda infot tuleb nagu jagada. //Kuulujutud on ka olemas muidugi. Vene keeles on selline ütlemine, et "odna baba drugoi skasal..."
5 kjuht vene 5 a.	Tehnilise poole pealt on kõige huvitavam see kontrast.	Atmosfäär peaks nagu hea olema, siis on inimesel hea töötada. Aga ollakse natuke isoleeritult ja proovitakse enda kaitse alla teisi valdkondi saada. Eri üksused võrdlevad end omavahel ja neid on kasvatatud konkurentsi olukorras.
6 tjuht eesti 2 a.	...üks vabariigi suurim //Kaader on olnud siin suhteliselt püsiv. Territoriaalselt on see kauge koht ja see, et nii Narvas kui meie ettevõttes on põhiliseks keeleks vene keel.	Kaatri juurdekasv ja juurdetulek on seotud Narva linna enda võimalustega ja siia juurdetulevat kaadrit on suhteliselt vähe See on ka arusaadav, sest peab olema ikka motiveeritud ja seda just spetsialistide poole pealt. //Piisava reservi olemasolu tagamine on meil üks nõrgemaid kohti ja sellega meil tegeldakse. See on ka paljudes kohtades, kus teatud perioodil on tekkinud seisak. Noored tulevad tööle, liiguvad edasi kuni tippspetsialistini, siis astutakse tagasi, kuid peaks olema järjepidevus. Tihti leiab aga, et nii tippjuhtide kui spetsialistide osas on kõrgesse vanusesse jõutud ja noori ei tule piisavalt peale. //On problemaatiline leida kvalifitseeritud spetsialiste ja juhte, kuna on vaja teadmisi ja keeleoskust ja juhi tasemel on ikka vaja kolme keelt. Minu praktikas annab tunda ikka eesti keele oskamine. //Meie sisemine töökeel on vene keel ja see seab tihti

Nr.	Ettevõtte iseloomustus: Neutraalne-tugev	Ettevõtte iseloomustus: Nõrk
		raskusi sisemiselt operatiivselt tegutseda. Ja on ka muidugi inglise keel.
7 kjuht vene 2 a.	See on kõige suurem ettevõtte Eesti riigis. Väga hea seltskond, kes on professionaalsed. //Kogu aeg midagi toimub. Mõeldakse uusi asju välja ja tiimi töö pidevalt.	Nendel inimestel on väga raske, et peavad sõitma esmaspäeval Narva ja reedel saavad alles pere juurde Tallinna tagasi. Need inimesed, kes on siin kogu aeg komandeeringus, nemad istuvad kella kuue ja seitsmeni ja alles siis algavad mingid koosolekud, kus arutame probleeme. Mis siin Narvas teha õhtuti, vaatad telekat ja loed lehte ja see ongi kõik.//...soojuse tootmise küsimused. See on Narva linn ja linnavalitsuse ja volikoguga on suured probleemid. Nendega on raske suhelda ja koostööd teha. //Palju probleeme on sellest et palju tööd tehakse käsitsi, tehakse mingid vormid aga ei tehta analüüsi, kas on parem või halvem või kuhu me läheme.
8 kjuht eesti 35 a.	Ettevõtte on suur ja küllaltki liigendatud.//...nagu koondettevõtte, mis koosneb mitmest ettevõttest.//...kõrgelt kvalifitseeritud personali ja kogenud inimesed kuna inimestest paljud on töötanud aastakümneid ja ka haridustasemelt on tase suhteliselt hea. //Tehniline areng on kiirenenud tänu mitmete seadmete moderniseerimisele ja täiustamisele. //Suhteid siin hindaks ma küllaltki positiivseteks.	Need on igapäevased probleemid, normaalne töö. //Mina näen eelkõige seda, mis sinise ettevõtte ehk Eesti Elektri jaama probleeme. Narva Elektri jaamade kui terviku probleeme pole õige inimene hindama.
9 spets eesti 2 a.	Ettevõtte on suur.	Vene juhid on tunduvalt militaarsemad. Nendel on ikka käsk ja rusikas ja meil siin Eesti jaamas on täielik diktatuur. //Hirm on taktika. Rakendavat mõtlemist ei ole, et koos mõtleme. Ikka on nii, et mina otsustan ja siis nii lähebki.

Nr.	Peamised kommunikatsioonigrupid
1 spets. eesti 7 a.	Ma suhtlen kõigiga nii palju. Palju käivad need, kellel on eesti keeles abi vaja või midagi parandada või tahavad direktori jutule aga kui ma kontoriga räägin, siis ma tavaliselt üritan asju ajada Karinaga või sekretäri. Balti elektri jaamast ka sekretäri ja kantselei juhatajaga.
7 kjuht vene 2 a.	Mina suhtlen eelkõige juhtidega, oma töötajatega, kes on siis juhtimisarvestus ja raamatupidajad.
8 kjuht eesti 35 a.	Teiste üksustega tahes tahtmata, oleme tehnoloogiliselt seotud- kütuse ja tahakäitlusettevõtte ja õlitehas, suhtlemine on tihe, sest oleme üksteisest sõltuvad. Juhtkonna tasemel on iga nädal operatiivka või tootmisnõupidamine, kus lahendatakse ettevõtete seotud küsimusi. Lisaks on veel eksploatatsiooni eest vastutajate operatiivnõupidamine. Siis on ka Eesti jaama koosolek, kuigi võtavad osa ka seotud üksused osa, kus lahendatakse igapäevaseid küsimusi.
9 spets. eesti 2 a.	Ma tean neid, kes on siin Eesti jaamas ja projektigrupis. //Kommunikeerun ainult nendega kellega vaja on - siinsete tsehhijuhtidega ja oma töötajatega. Teistest eriti ei tea. Tippjuhtkond on nii kaugel, et neid pole üldse tunda.

Nr.	Kommunikatsioon eri tasandite vahel
1	Selle infoliikumise on nagu kehvasti, sest esimesel kohal on ikkagi kuulujutud. //Kuna mul

Nr.	Kommunikatsioon eri tasandite vahel
spets. eesti 7 a.	Abikaasa ka töötab Narva jaamas kütuseettevõttes ja kuna tema on selle tööliste poole peal, siis tema ikka tuleb, et meile räägitakse nii ja nii ja kas see on ikka tõsi. //Pahatihti on ikka nii, et kümnest juhtumist kaheksa osutuvad õigeks. Tõepõhi on tõesti aga kas on värve juurde pandud või on midagi vahelt ära jäetud. //Mina tegelikult usun esmaallikat //Tsehhijuhatajatele on nõupidamised ja seal räägitakse asjad selgeks ja siis küsime nende käest, kes seal käivad. Ei tea kas kõik või ei aga tehakse nõupidamisi küll. Pigem ikka vabas vormis aga kui vaja siis teiselt ja kui vaja siis teisiti. //Raadiosaadetega on paha see, et kõigil ei ole neid krappe aga inimestel on soov kuulata küll, sest infot liigub ikka niivõrd vähe ja inimesed tahavad teada, mis laiali on saadetud ja mis on uut. Loetakse ka niipalju kui võimalik, sest meil ja tõlkija tegeleb infolehega. //Igapäevane töö võtab ikka suurema aja ära ...siis ikka lõpuks ei jõua infot edasi antud. Aga siin on ka muidugi nii, et kui vaja siis saab tulla ja konkreetset küsida. //Vana juhataja oleks veel võinud ütelda, kuna ta oli juba aastaid jaamas töötanud ja tema suhtes oli aukartus aga kui mina tulin, siis oli küll nii, et mis sina siin plikuška... just need vanemad töötajad võtsid seda nii valusalt, et kuidas ma julgesin. Härra direktor ...oli, et vene keeles aga me tõlkisime ümber, et “prav ne tot, kto prav a prav tot ukavo bolše prav”. Eks ikka on õigus sellel, kellel on rohkem õigusi. Meile see ütlus meeldis. Tegelikult jah, et see lõob välja, et kuna jaama juhataja, siis kuidas sa ikka vastu hakkad. Aga on ka nii olnud, et esialgu võtad vastukarva asju neid muudatusi aga....siis juba kõik mõtleb, et ongi nii parem...
2 spets. eesti 7 a.	Info käib läbi keskastmejuhtide.//...see puudutab just keskastmejuhte, kes nähtavasti ei pea vajalikuks kõike allapoole edasi viia ja pärast tuleb ikka välja, et mõni asi on jäänud rääkimata. //Operatiivnõupidamised, kus käib kohal peadirektor ja kõik ülejäänud tema keskastmejuhid.//...seal küllaltki räägitakse olulist, kuid keskastmejuhid ei vii seda allapoole. //Ma ise ei käi ju nendel jutuaajamistel aga kui loen protokolle, siis näen, et mis räägiti. //Iga osakond ja tsehh saab pärast nõupidamiste protokolle ja muus osas jaotatakse infot töö käigus. Vaevalt see paber allapoole jõuab. // Meie jaama leht ilmub 2 korda kvartalis ja seal on sellised üldisemad teemad. Siseraadiosaade on 2 korda päevas eetris. Hommikul on kordussaade ja õhtul on uus saade.//...viimasel ajal mina üldse ei kuula, kuna see häirib mind ja ma panen selle üldse kinni.//Muidugi tuleb see saade suhteliselt suure hiline misega. //Töölistel see siseraadio võib ju mängida aga vaevalt, et keegi seda täiesti kuulab, kui ta peab töö jooksul liikuma, siis ta kuulebki tükike siit ja tükike sealt. Kõikidelt meistritel ja mujal peaks olema need krapid ja igal pool tööriistaruumides ja sööklas.//No harilik tööline tippjuhtidega väga harva. Töölised kardavad. Tippjuhtkonda suhtutakse aupaklikkusega ja see pole niisama. Niisama ei suhelda.
4 kjuht vene 4 a.	...pigem vabas vormis aga muutub formaalseks, siis kui on tegemist mingite juhendite või käskkirjadega, mingi bürokraatia värk. Aga muidu on päris normaalsed inimlikud suhted. Vähemalt tippjuhtide ja keskastmejuhtide vahel. //Kui tuleb tippjuht ettevõttesse siis lihttöötajal on hiljem hea meel, et peadirektor käis ja tundis huvi. Mõnikord on see päris hea. Keskjuhi ja lihttöötaja vahel peab olema piir. Sõbralikud suhted siin ei aita, peab olema distsipliin kuna meil on tootmisprotsess küllaltki ohtlik ja distsipliin peab mõnevõrra olema nagu armees. //Kui keskastmejuhi ja tippjuhi tasemel see sõbralikkus on lubatud ja normaalne, siis allpool seda olla ei tohiks. //Oleneb ka täiesti juhtimisstiilist. Mõnikord võib öelda inimesele rahulikult. Teinekord on nii, et tuleb karmilt öelda. Aga mõlema stiili lõppsõnum peab ikkagi olema selline, et tulen hiljem ja vaatan, kas on tehtud või ei ole. Tulen ja vaatan, kontrollin - see mõjutab. Minu meelest on pigem autokraatne juhtimisstiil meil siin.//...võib jagada keskastmejuhid kaheks - üks on puhtalt kontoritöötajad ja teised tegelevad otseselt tootmisega. Neile saab piiri panna - kontoritöötaja on kogu aeg nõ. jumala ees ja kuna nad on jumalale lähemal, siis nad päris tihti lubavad endale seda, mida tootmisjuhid ei kannata välja. Tootmisjuhid ütlevad otse välja ja sellest võib tulla konflikte. //Keskastmejuhi tasandil. Tema peab tegema töötajatele selgeks, et mida ütles peadirektor ja kunagi ei tohi ütelda, et “ah nemad seal kontoris nii ütlesid, mina seda heaks ei kiida”. Aga nii ei tohi, kuid seda esineb. //Selles suhtes peab töötajate jaoks peadirektor olema kui mingi isa. Teda ei tohi kritiseerida, teda peab austama. Selles suhtes võibolla oli keskastmejuht nõrk kui ei osanud kõrgemal tasandil oma vastuarvamust välja tuua aga kunagi ei tohi hiljem hakata allapoole töötajatele süüdistama, et peadirektori arvamus on nõrk. Tippjuhi all on olemas keskastmejuhid, keskastmejuhi all on aga väga palju inimesi ja need on tavalised inimesed. Siis on veel ametiühing, kes enamasti suhtleb keskastmejuhtidega. Ja kui vahel kutsuda kokku suur koosolek, siis on töötajad väga arukad, mitmetel on kõrgharidus ja nad pole sugugi lollid.
5 kjuht	Suhtlemine on suht vabas vormis aga on ka erinev, et mõne juurde julgetakse tulla ja mõne juurde mitte. //Aga on ikka näha, et meistrite tasandile ehk info jõuab aga allapoole on kahtlane

Nr.	Kommunikatsioon eri tasandite vahel
vene 5 a.	Ja vahel ikka kuuled ja mõtled, et no seda asja peaks nüüd küll teadma ja, et see on elementaarne aga.... Kuid töötajad ei tea.
6 tjuht eesti 2 a.	Oluline, et teatud koostöö ja reeglid on olemas, millest on vaja kinni pidada ka suhtlemisel ja austus teiste inimeste vastu. Lugupidamine, mis küll ei tähenda alati nõustumist kõigiga, kuid minu arust on see isegi vajalik. //Ma ei valda seda küsimus. Küll aga pole ma märganud, et siin oleks mingi suur probleem. Suhtlemine käib neil ikka enamasti vene keeles. //Ma arvan, et infot on alati vähe ja kui kellegi käest küsida....see süsteem, mis meil on üles ehitatud igapäevaste koosolekutega ja lisaks raadiosaated, see piisav ei ole kindlasti. Rohkem on vaja kohtuda. //Infokanalid on olemas ja keskastmejuhtidega peaks see olema piisav. Ettevõtte on meil suhteliselt liigitatud, on meil ju kuus erinevat ettevõtet ja see ongi see suure ettevõtte mure.
7 kjuht vene 2 a.	Selles majas ei ole mingeid reegleid, kuidas me räägime. Kui arutame mingit probleemi, siis oleme kui asjatundjad ja rääkimine on ametlikum aga igal tasemel on oma laadi tööviis. //Kommunikatsioon toimib minu arvates päris hästi. Direktorite vahel ma ei näe probleemi, sest kui me ei jõua päeva jooksul kokku saada, siis räägime igal juhul õhtul. Ja ettevõtte juhid kohtuvad siin majas igal kolmapäeval ja vahetatakse infot, mis puudutab nende valdkonda. On ka infot siselehes ja palju infot on meil arvutivahendusel. Töötajate koha pealt ei oska täpselt öelda, kas pärast juhtide koosolekuid räägivad juhid oma töötajatele. Ma ei usu eriti sellesse. //Infoliikumise koha pealt on mure, et aega on vähe. Lihtsalt oleks vaja rohkem aega, et rääkida.
8 kjuht eesti 35 a.	Suhtlemine on suhteliselt tihe. //Põhiliselt ikka läbi keskastmejuhtide aga on ka tippjuhtkonna kohtumisi aga muidugi harvem. Vahel on planeeritud ja võib juhtuda, et korraldatakse kui mingi probleem kerkib üles. //Info liigub siin mitmeid kanaleid mööda. Muidugi on see paljuski suust-suhu info, operatiivnõupidamised, samuti nõupidamised tsehhidest, kus info liigub edasi madalamale. Lisaks veel infoleht, samuti siseraadiosaade. Ma arvan, et võimaluste piires töötajad siiski saateid kuulavad, infoleht liigub ka väikestesse struktuuriüksustesse. Suust-suhu on ikka kõige kiirem viis. //Vastuvõtu aega ju pole aga kui ma kohal olen, siis on uks alati avatud ja kui probleeme on, ei ole kunagi ära öelnud. Iga inimene vast ei julge tulla aga mõni julgeb. //Väga hea koht info vahetuseks on suitsunurk.
9 spets. eesti 2 a.	Siin jaamas on ikka tunda selle jaama juhti. Siin oleme me pidevalt venelastega koos ja tippjuhtkonna jõud pole siin tunda. //Miitingud toimuvad ja hiljem on kuulda. Kõige hullem on, et ei räägita hiljem näost näkku aga räägitakse selja taga ja näo ees teevad kõik viisakat nägu. See on tavaline. Välja tuleb kuulujuttude kaudu. Ongi konkreetselt, et koosolekul võib inimene saada väga kiita, hiljem aga tema kohta räägitakse, et küll tal on ikka nii ja nii. Võibolla see on suure ettevõtte viga, et ei julgeta otse rääkida. See ka, et no nemad on Tallinnast ja meie siin oleme Narva Elektrijaamast. //Vahel on küll tunda, et kas oled Tallinnast või mitte. //Samuti noorus on see, et vanad olivad on siin paarkümmend aastat töötanud, me noored tuleme, kasutame teist keelt, räägime vabalt inglise keelt. Teatud tõrge on, et las nad siplevad seal omaette, tahavad mõnitada ja ära panna kui sa midagi ei tea ja siis nad uhkustavad, et nemad näiteks teavad, kus mingi toru jookseb. Uus asi neid ei huvita, sest nad kardavad muutusi. Ma ühe inimesega rääkisin ja oligi, et mis ettepanek sul on, et jaama paremaks teha? Ja tõin näiteks, et kas on parem kasutada edasi vana Žigulid või osta mingi kaasaegne auto? Siis tema ütles, et see pole ikka võrreldav ja ikka parem osta uus Žiguli, sest see on äraproovitud ja tuttav. Nad ei näe väljapoole. //Inimesed kisavad üksteise peale, ma arvan, et see on kompleks, et ei osata keeli ja, et kes tulevad, need on nooremad. Võibolla mure oma allesjäämise pärast. Palgad on siin ka päris head ja seetõttu nad kardavad, et järsku lüüakse välja. Nad püüavad nagu ussitada, et ei saa olla otseselt meie poolt ega ka otseselt meie vastu. Töölised saavad kõrgemad otsused vist kätte infolehest ja infotahviltelt. Ikka vist saavad sealt infot, sest seal info vahetub. Enamus käib aga ikka kuulujuttude vahendusel. //Meil on siin igasugu koosolekuid. On ka igasugu inimesi, kes hoiavad end teadmatutes ja siis uhkustavad, et nemad midagi ei tea ja kardavad. Ülemus lihtsalt ei nõua nende käest, et hakake selle asjaga tegelema. Aeg läheb edasi ja siis hakatakse ehk natuke huvi tundma. Mina suhtlen jaamaga ka ja pressin neid, et uurige seda ka. Aktiivust siin eriti ei soosita, pigem rusikameetod, mis tuleb ära teha. See mäng on sihuke, et eestlased natuke kardavad siia Eesti jaama tulla. Siin hoitakse ringkaitset ja ei tahetagi saada uusi inimesi juhtkonda ja eestlased, kes on Sepa tänavas ei julgegi väga torkida. Ja kui midagi on, siis lendavad need, kes on süüitud. Ja selle pärast ei hakatagi torkima, et kõik kardavad oma koha pärast. Mis salata ega see kommunikatsioon midagi ei ole...ai räägin sulle nüüd kõik välja...//Tegelikult on siin kõik nagu džunglis. Balti jaamas on ikka sarnane, et inimesed on pikalt tööl olnud ja hakkavad sassi

Nr.	Kommunikatsioon eri tasandite vahel
	keerama aga seal on ikka natuke lahtisem. Kui sa neid vaatad, siis nad on nii kitsalt kinni ja midagi uut ei huvita. //Selline ebausk on, et järsku ei hakkagi tööle. Ma räägin siin elektrikutega ja 10-15 a tagasi oli onud sama süsteemi testimine ja siis ei hakanud tööle, kuid siis oli natuke teistmoodi süsteem aga nüüd on ebausk, et kindlasti ei hakka tööle. Kui need uued katlad tööle ei hakka siis hoidku meid jumal... Siis me oleme ikka sellised mustad mehed, et vist ei julgegi enam Narva tulla...

Nr.	Mitmekultuurilisuse tunnetamine
1 spets. eesti 7 a.	...raske ütelda on see, et meie jaamas on eelnevad juhid olnud kõik ikka eestlased. Nagland ja enne Paal. //Muidugi oli vahe sees aga no see on sellest, et ikkagi persoonis kinni ja vanus erinev ja temperamendid, ma ei usu, et oli midagi rahvustega seoses.
2 spets. eesti 7 a.	...tundub, et erinevusi pole, kõik on väga hästi välja koolitatud, kõik on äärmiselt viisakad ja galantsed. Kui võtta näiteks siis kui siia tulin oli direktori asetäitja venelane ja tema erines natuke teistest, sest kui tema hakkas möllama, siis kohe oli! Aga praegu ma ei ütleks, et vahet oleks. Pole eestlasi üldse näinud röökimas või rusikaga löömas. Ju see oli vana juhtimisstiil, nüüd enam sellist asja pole.
4 kjuht vene 4 a.	Vahet ei ole töötaja jaoks, kas tegu on eesti või vene juhiga. See pole mitte juhtimisstiili vaid kommunikatsiooniküsimus. //Mina ise olen kasvanud eestikeelses keskkonnas ja ma töötasin sellises keskkonnas, kus on kas puhtalt eestlased või puhtalt venelased. Seal, kus on rohkem eestlasi, seal on rohkem kontoritööd, seal selliseid vaibaaluseid mängu tuleb esile palju tihedamini. Kus on puhtalt mitte kontorivärk ja seal on tavaliselt ka rohkem venelasi, siis seal seda ei ole või on palju harvem. Kui pangas töötasin, siis pidevalt mingid mängud käisid. Kui tulin siia Narva jaamadesse, siis olin nii üllatunud, et kõik on nii avalik ja polegi mingeid mängu. Kuid hiljem sain ikkagi aru, et ka siin toimuvad need just kontoris.
6 tjuht eesti 2 a.	Mina ei tunne selles suhtes vahet. Mina käin siin juba aastast 1981. aastast ja alati on hästi vastu võetud. Ja ega meil ju sissetulnud väga palju ei ole. //Mina räägin vene keelt vabalt ja saan ennast väljendatud, kuid olen ka näinud, et saab täiesti eesti keeles hakkama. Loomulikult me ju siiski töötame vene keeles. Pole ju mõtet nõuda eesti keeles rääkimist kui nõupidamisel enamus räägib vaid vene keelt. Seda formaalsust pole vaja kui on vaja ikkagi küsimused ära lahendada. Ma ütleksin, et mitte see keele probleem pole, vaid ikka juhtimise poole pealt on oluline personaalsus ehk milline see inimene on. Kas ta räägib ainult vene keeles ja ei valda eesti keelt siis on see tema omadus aga suhtlemisel teiste inimestega saab määravaks ikkagi selle inimese persoon.
7 kjuht vene 2 a.	Loomulikult on tunda. Kui sa tuled Tallinnast, siis ikka arvatakse, et mis sa paremat saad teha. Loomulikult keegi otse ei ütle aga tunda on. Kui me oleme siin kella kaheksani, siis on ka teada, et kes me siin oleme. Teised kohalikud käivad omavahel läbi ka töövälisel ajal. //Siin on eestlasi, kes räägivad nii hästi vene keelt. Kasvõi peadirektor, kes on küll eestlane aga kasutab selliseid väljendeid, et mina isegi ei kasuta...Minu jaoks on üllatuseks kuidas ...rääkis ja, et mina üldse oma elus pole kunagi selliseid väljendeid kasutanud, kuigi olen venelane. Kui inimene siin ikka pikalt elab, siis see jääb külge. Eestlased on loomulikult natuke rahulikumad ja mitte nii emotsionaalsed. Praegune juht on küll selline, et kui sa ikka väga hästi põhjendad oma arvamust, siis ta ikka võtab arvesse. Venelased ma arvan on natuke emotsionaalsemad.
9 spets. eesti 2 a.	Algul oli küll raske, sest vene keelt eriti ei osanud ja siis naerdi pidevalt. Vastasin telefonidele ja hakkasin nii kartma. Nüüd olen nagu üle saanud. Nad tegelikult ise ka põevad, et nad ei oska eesti keelt ja see annab julgust. Kui nad ikka e-kirju saadavad, siis ikka kirjutavad algusesse tere ja aitäh. Kui NRG tuli, siis nad muidugi kartsid inglise keelt ja pidevalt küsisid kui midagi vaja oli inglise keeles. //See tuleb kasuks, et oled nagu multi-seltskonnas. //Vene juhid on tunduvalt militaarsemad. Nendel on ikka käsk ja rusikas ja meil siin Eesti jaamas on täielik diktatuur. Sõltub juhust muidugi. Mõni paneb alati rusikaga asja paika. Vene töölised on harjunud, et nii käib ja kui ei karjuta, siis tööline võibolla ei teegi. Katlaturbiini tsehhi juhatajaga oli metsik vaidlus, et küsisin, et miks ta suhtub meisse nii halvasti, et kas seepärast, et oleme nagu Tallinnast. Siis ta ütles, et me ei oska juhatada seda projekti ja, et minust ei saa kunagi juhti, sest ma ei oska jõuga tahet peale suruda ja keegi mind ei karda. Juhatajat peab siin nagu pidevalt kartma. Hirm on taktika. Rakendavat mõtlemist ei ole, et koos mõtleme. Ikka on nii, et mina otsustan ja siis nii lähebki. Ja sõltub ikka sellest juhust, kes on eesotsas. Kui eesotsas on intelligente juht, on asi normis. //Võibolla ka keele küsimus, et tõlke käigus midagi muutub. //Seal on natuke parem, sest seal on eestlasest juht. Aga no see pidi olema

Nr.	Mitmekultuurilisuse tunnetamine
	selline nagu tühm eestlane (naerab)...//Ta on natuke unine aga ta mõtleb, et ta on hästi tark ja, siis saab temaga palju nalja. Seda ma kuulen just meie soomlaste käest.

Nr.	Info erastamise kohta: Millal?	Info erastamise kohta: Kanaal?
1 spets. eesti 7 a.		Kuna jaamas on ikkagi suurem osa venekeelne rahvas, siis on selge, et eestikeelseid lehti nad ei loe ja kui ka oli raadios kuuldud või, siis ega selle põhjal nüüd midagi eriti selgeks ei saanud See oli niivõrd kasin...//... kui härra Anatoli Paal tuli siis ja ütles, et läheb erastamiseks ja hakkame nüüd selles osas edasi minema. //Mulle jäi selline tunne, et ametiühing oli see, kes rohkem rahustas meie inimesi.
2 spets. eesti 7 a.		...ilmselt tuli see kahelt poolt, üks oli uudised ja teine see, mis omavahel räägiti. Tippjuhtidelt tuli, siis kui seal oli juba midagi kindlaks määratud. Omavahel räägiti ja kodus räägiti, sest palju perekondi on koos ettevõttes tööl.
4 kjuht vene 4 a.		Minuni jõudis ajalehtedest, sest siis ma veel siin ei töötanud. Aga kui hiljem siin juba töötasin, siis tuli ikka ajalehtedest. Alles hiljem hakkas tulema ka juhtkonna kaudu. //Infot jagasid küllalt kõvasti hiljem ametiühingud ja paar kohtumist tippjuhtkonna ja töötajate vahel.
6 tjuht eesti 2 a.		Mina olin Eesti Energias ja ei tea kust see info Narva tuli. Keskastmejuhid olid ma usun piisavalt informeeritud. //Kõigile olid ikkagi olemas need kohalikud infoallikad, mida me siin ise kasutasime.
7 kjuht vene 2 a.		Töötajad said ajalehtedest infot. Sektori juhatajad veel umbes teadsid. Suuremad direktorid vast teadsid kõige rohkem.
8 kjuht eesti 35 a.	Ausalt öeldes esimest momenti ei mäletagi.	... vist pressist...//Kui ma ei eksi siis võis olla Päevaleht. Esimesed jutud olid nagu rohkem viited, et võib tulla.

Nr.	Muutuse põhjendus	Töötajate reaktsioon
1 spets. eesti 7 a.	Kindlasti kuskil tsehhides, ma ei mäleta, et meie kantslele juhata tol ajal meile oleks seletanud... //Ikkagi vanem ja targem ja kogenum ja nemad meid rahustasid, et ei ole vaja pabistada eriti.// Kuna jaamas on ikkagi suurem osa venekeelne rahvas, siis on selge, et eestikeelseid lehti nad ei loe ja kui ka oli raadios kuuldud või, siis ega selle põhjal nüüd midagi eriti selgeks ei saanud See oli niivõrd kasin. On ju vahe sees, mida kirjutab Estonia venekeelne leht või Postimees. Kui nad kirjutasid ühest ja samast aga erineva kastmega niiöelda, siis selge see, et nemad usuvad seda, mis seal on ja meie teame, mis meie loeme.	...ma ei saanud esialgu asjast aru, et elekter ja kuidas võõras inimene tuleb ja hakkab asja käsutama. Kuna ma töolistega vähe suhtlen ja meie naised ka, et kes suurematest juhtidest oskas meile selle asja ära seletada, seda me jäime uskuma. //Küsimus oli kõikidel, et kuidas sotsiaalsed tagatised ja kuidas jäävad palgad. Et pabistati. Rahva jaoks oli see kõige suurem probleem või küsimus, kas tagatakse mis vaja - vallandamistoetused jne.
2 spets. eesti 7 a.	Ma arvan, et juhid ei teadnud paljut isegi ja teiseks ei peetud võibolla vajalikukski nii väga seletada.	Õeldi, et kogu meie varandus müüakse välismaalastele naha, selle asemel, et midagi ise ette võtta aga lihtrahvas ütles küll, et parseldatakse maha. Muidugi kardeti. //Inimesed jäid alati umbusklikuks ja just lihttöölised olid

Nr.	Muutuse põhjendus	Töötajate reaktsioon
		vastu. //Peamine mure oli ikka töökohtade pärast.
4 kjuht vene 4 a.	...vajatakse investeeringuid. Sellel ajal ei olnud jaamad ise selleks võimelised.	...vene inimese jaoks...ameeriklased...kuradi jänkid, kus nad nüüd tulevad, nemad, kes nad pommitasid Jugoslaaviat. Ükski minu meelest ei salli ameeriklasi. Üks asi, et kaks suurt rahvast ja kõik mäletavad, et kui oli Nõukogude Liit ja oli Ameerika. Ja suur osa meie töötajatest on käinud ju vene sõjaväes ja seal tehti selgeks kus on vaenlane ja kus on sõbrad. Esimene löök oli ju see kui tuli Eesti Vabariik ja Nõukogude Liit vajus kokku ja Eesti Vabariik leidis et teie mehed pole meie jaoks vajalikud. Ja teine on kohe see, et kuradi ameeriklased, see elektriijaam, mida mina olen ehitanud ja nüüd tulevad nemad, kes saavad selle odava raha eest kätte. Et siis kui juba eestimeelsus hakkas inimesteni jõudma, tuli see pauk. //Oli näha, et see ameeriklaste ostuideoloogia ei läinud peale.
6 tjuht eesti 2 a.		Hirmu ma vast ei tunnetanud. Oli nii ja naa, oli neid kes hindasid positiivselt ja neid, kes mitte. Personaalseid pöördumisi ei olnud. Koosolekutel tuli selle kohta küsimusi ja see puudutas just eelkõige Balti elektriijaama.
7 kjuht vene 2 a.		Ikka arvati, et tulevad pahad inimesed ja hakkavad siin elama. Kardeti, et töökohad kaovad ära.
8 kjuht eesti 35 a.	Renoveerimise ja investeerimise vajadus ja töö organiseerimine ja oskusteabe saamine väljastpoolt. Võibolla juhtimisoskuse saamine. Tehnilise poole pealt ma ei tea, et põlevkivi energeetika osas kellegil rohkem teavet on kui Narva jaamades.	Suhtumist oli mitmesugust ja see kohati muutus protsessi käigus. //Suhtumine ikka negatiivne. //Kartus tundmatu muutuse suhtes. Kindlasti tööliste seas olid tööhõive küsimused ja koondamised... Need teemad küll aga hiljem taandusid, kui töötati ametiühingutega välja sotsiaalprogramm. Need suhtumised muutusid protsessi käigus, sest see protsess oli pikk ja natuke rahvas rahunes maha. Ma arvan, et rahuneti natuke seetõttu, et asi konkretiseerus ja selgitustöö ja täiendati neid nõudeid.
9 spets. eesti 2 a.	Põhjust, miks erastada eriti ei serveeritud. Pigem nii, et Tallinn otsustab ja teie käitute selle järgi. Ja siis Tallinn otsustas, et ei tule erastamist.	Enamus oli ikka poolt, sest jänkid pidid ju raha tooma. Aga oldi ju vastu ka, sest teati, et kui nad tulevad siis tehakse ju Eesti jaama juhtkonnas puhas töö...//Aga töölised on suhteliselt neutraalsed olnud.

Nr.	Kuidas jõudis info alumiste tasanditeni?
2 spets. eesti 7 a.	...peamise info said nad ajakirjandusest.
4 kjuht vene 4 a.	Lehed, televisioon. Mujalt ei saanud, sest isegi see info, mis jagati tippjuhtidelt keskastmejuhtidele oli suhteliselt kuiv ja fakte täis. Ei mingeid kommentaare, et miks ja kuidas. Kui mul oli veel võimalus midagi arutada aga neid oma mõtteid ei tohtinud inimesteni tuua, sest olukord oli pingeline ja võttis aega, et inimestele selgeks teha, et ameeriklased on selles protsessis vajalikud.
7 kjuht vene 2 a.	Töötajad said ajalehtedest infot.

Nr.	Kuidas jõudis info alumiste tasanditeni?
8 kjuht eesti 35 a.	Algselt läks paljuskki ka minu tasemelt mööda. Võibolla teati, mida nad lugesid lehest.

Nr.	Emotsioonid peale erastamise ärajäämist
1 spets. eesti 7 a.	Ma tegin selle asja kuidagi endale nii selgeks, et kui jäi katki siis jäi katki. Ühest küljest et oli kole küll, et katki jäi selline suur asi. Kui asi katki jäi siis oli imelik tunne, et selline suur grandioosne asi pidi tegelikult toimuma Ameerika poolt ja, et meie pisike Eesti ja pöörasime selja, et me ikka ei tee nii. Ikkagi tore oli, et valitsus nii otsustas ja ma arvan, et ikka rahvas ohkas kergendatult, sest ebakindlused olid, et äkki hakkab veel halvem. Muutusi ikka võetakse üldiselt nii halvasti vastu. Meil on üldiselt sellised spetsiifilised tööalad, et kus nad lähevad? Ja mingit eraettevõtet ka ei hakka nad ise korraldama ja arvan, et inimesed olid kergendatud.
2 spets. eesti 7 a.	Rahvas oli ilmselt rahul kui asi ära jäi, isiklik kindlustunne oli ju kõige tähtsam ja tunne, et töökoht säilib.
4 kjuht vene 4 a.	Hiljem kui see kõik vajus kokku, siis suurem osa töötajatest arvas küll, et jumal tänatud. //Ameeriklastel läks nagu ta läks, mis seal teha. Kui see ära jäi, siis oli hea meel, et nüüd teeme ise ära.
6 tjuht eesti 2 a.	Võibolla mõningal määral leevendas, sest ikka võõra omaniku juurdetulek teeb ettevaatlikuks ja see on inimeste poolt täiesti reaalne. Kui see nüüd ära jäi ja on ikka kohalik juhtkond, siis ma arvan, et see leevendas. Need eesmärgid, mida erastamisega püüti saavutada nagu rekonstrueerimine toimuvad ikka....erastamise ärajäämine ikka leevendas olukorda.
8 kjuht eesti 35 a.	Siin on jälle see suhtumine erinev. Samuti on see arengus. Esimene moment, pressis vabariiklikult oli näha, et see asi selles suunas läheb ja mingil määral oli näha miks see nii läheb. Lõppkokkuvõttes ma usun, et üldiselt nii palju kui ma kuulnud olen, et suhtumine oli, et hea, et niigi läks.
9 spets. eesti 2 a.	Muidugi siin selle projektiga seotud osapooled olid närvis ja mures, et enam ehk ei finantseerita. Ja kuu või kaks oli teadmatust, et kas Balti elektri jaamas üldse midagi tehakse. See asi on ka, et jänkidega oleks saanud metsikult kogemusi juurde. Mõningad asjad on küll nii, et oleme ikka hästi rohelised. Aga see ikka tuleb ja aasta või kahe pärast tehakse see ära, et ei suudeta maksta seda laenu ja võetakse mingid investorid sisse. Oleks muidugi mõnusam ka, et jaam hakkaks efektiivsemalt tööle. Oleks vaja värsket verd, sest praegu on settinud ja mugavaks muutunud nagu konnatiik. Keegi ei viitsi teha, neil on nii mõnus, et 30 aastat teed sama asja. Nad on nii harjunud sellega.//...ja kujuta siis ette kergendust kui nad ei tulnudki.