

# BRIGAADI- TÖÖ

Anti Kidron

**Suhted  
töökollektiivis**

**BRIGAADITÖÖ**

---

Anti Kidron

**SUHTED  
TÖÖKOLLEKTIIVIS**

**TALLINN «VALGUS» 1988**

Retsenseerinud T. Kitvel  
 Kaane kujundanud K. Tormis  
 Illustreerinud J. Kerem

**Kidron, Anti**

K35 Suhted töökollektiivis. — Tln.: Valgus, 1988. — 128 lk., ill.  
 (Brigaaditöö)

ISBN 5-440-00132-8

Raamatus käsitletakse suhteid töökollektiivis, lähtudes järgmistest aspektidest: formaalne ja mitteametlik suhtlemine, suhted väikerühmas, koostöö ja konflikti psühholoogilised tagamaad. Suhtlemist vaadeldakse seotult töökorralduse, tööjaotuse ja tööga rahuloluga. Tutvustatakse suhete ja koostöö uurimise meetodeid. Esitatakse valik lihtsaid küsimustikke ja teste inimsuhete uurimiseks töökollektiivis.

Mõeldud majandusjuhtidele, spetsialistidele, samuti kõigile, kes huvituvad suhtlemisprobleemidest.

K 6040201010—058 1—88  
 902(15)—88

88.4

Шаги бригадного подряда. Анти Кидрон. Отношения в трудовом коллективе. На эстонском языке. Художник-оформитель К. Тормис. Художник-иллюстратор Ю. Керем. Таллин, «Валгус». Тоimetaja V. Tomson, E. Kaldma. Kunstiline toimetaja H. Puzanov. Tehniline toimetaja A. Värv. Korrektor I. Pikker.

ИБ № 5598.

Laduda antud 09. 02. 87. Trükkida antud 10. 08. 87. MB-08645. Formaat 84 × 108/32. Trükipaber nr.2. Kiri Times. Ofsettrükk. Tekst on laotud kirjastuse fotolaos. Tingrükipoognaid 6,72. Tingvärvitõmmiseid 7,05. Arvestuspoognaid 7,23. Trükiarv 5000. Tellimuse nr. 4754. Hind 45 kop. Kirjastus «Valgus», 200090 Tallinn, Pärnu mnt. 10. Trükikoda «Pärnutrükk», 203600, Pärnu, Ringi t. 1.

ISBN 5-440-00132-8

© Kirjastus «Valgus», 1988

# SAATEKS

Viimaseil aastail kirjutatakse ja räägitakse üha rohkem inim-  
mõjurist tootmistegevuses. Pole mingit kahtlust, et säärased sotsi-  
aalselt hinnatavad omadused nagu hooliv töössesuhtumine, ette-  
võtlikkus, peremehetunne ja kollektivism arenevad inimeses argi-  
päevatöö või õppimise käigus selles esmaskollektiivis, kuhu inime-  
ne kuulub. Ametialane initsiatiiv ja loov töössesuhtumine kujune-  
vad välja seda tõenäolisemalt, mida enam nende tekkele loob  
soodsa pinnase vahetu suhtlemiskeskond, mis organisatsiooni  
iseloomustab.

Tuleb märkida, et pikka aega ei pühendatud meil küllaldast  
tähelepanu inimsuhete probleemile ettevõtte tasandil. Suruti alla  
vaba arvamuseavaldamine ja omaalgatus, kuritarvitati võimu, kär-  
biti otsustamisõigust jne. Sotsiaalpsühholoogias asus suur osa  
õpetlasi konjunktuurseil kaalutusil kaitsma alusetut seisukohta,  
otsekui oleks nõukogude ühiskonna raames väljakujunevad töö-  
kollektiivid tänu sotsiaalsele korrale iseenesest valdavalt terve  
psühhokliimaga, arenenud vastutus- ja õiglustundega, ausa ja  
püüdliku töössesuhtumisega. Konfliktituse kontseptsioonis eelda-  
ti, et erinevate sotsiaalsete kihtide, rahvuste, ametkondade, aga ka  
töökollektiivi raames kujunevate rühmituste vahelised vastuolud  
on tähtsusetud, juhuslikku laadi. Sellele vastavalt kujutab valdav  
osa meie sotsioloogia ja sotsiaalpsühholoogia raamatuid tegelik-  
kust lüga «siledana».

Käesolevas raamatus vaadeldakse töökollektiivi suhteid järg-  
mistest aspektidest: formaalne ja mitteametlik suhtlemine; organi-  
satsiooni suhtlemisprobleemid; suhted väikerühmas; koostöö ja  
konflikti psühholoogilised tagamaad; vahendid ja võimalused  
asjaliku ja meeldiva ametisuhtlemise arendamiseks; suhete ja  
koostöö uurimise meetodid. Lai valdkond ja raamatu tagasihoid-  
lik maht sundisid vaadeldavate nähtuste teadusajalooliste ja puht-  
teoreetiliste tagamaade käsitlemisest loobuma. Ruuminappuse töt-  
tu on organisatsiooni tööjaotusel, töökorraldusel ning juhi ja allu-  
va suhetel peatunud vaid sedavõrd, kuivõrd see on ametisuhete

analüüsiks hädavajalik. Enamik raamatus esitatud näiteid põhineb autori enda tähelepanekuil, kuid on vahendatud ka teiste Nõukogude Liidu, Saksa DV ja Poola autorite juhtumikirjeldusi.

Antud teemal ajendasid autorit kirjutama täienduskoolituse valdkonnas saadud kogemused. Igal aastal kirjutavad kümned Eesti NSV Kvalifikatsiooni Tõstmise Instituudi tipp- ja keskjuhtidest kursusel oma lõputöö inimsuhteid puudutaval teemal. Enamasti selgub lõputöö kirjutajatele peatselt, et uuritav valdkond on ettearvatust palju keerulisem, eesti keeles aga puudub selles teemaringis tarvilikku orienteerivat ülevaadet andev lugemismaterjal. Käesolev kirjatöö püüab mingis osas seda lünka täita. Raamat on mõeldudki ennekõike neile organisatsiooni inim- ja ja suhtlemisprobleemidest huvituvaile töötajatele, kes mainitud valdkonnas omal käel või täienduskoolis soovivad teadmislisa hankida. Raamatus on vaatluse alla võetud nii inimsuhte üldteoreetilised probleemid kui ka enam levinud suhtlemisprobleemide rakenduslik külg. Uuritakse infosüsteemi tugevdamise ja koostöö tõhustamise teid, psühhokliima tervendamise abinõusid, konfliktide lahendamise võimalusi. Toodud suhetediagnostika vahendeid on KTI uurijad või kursuselased korduvalt kasutanud ja need võiksid leida rakendust ettevõtete personalitalitustes (soovitav muidugi psühholoogi käe all).

Raamatus toodud pildimaterjalil kujutatakse sõnatu suhtlemise iseloomulikke olukordi: žeste, poose jne. Suhtlemisel saadab sõnalist teadet sõnatu eneseväljendus. Ametisuhtlemise paremaks laabumiseks on soovitatav kasutada seisangu, poosi ja ilme sõnatut keelt nõnda, et see soodustaks vastastikust arusaamist, ajendaks koostööle. Toodud pildid kujutavad iseloomulikke olukordi, kus sõnatu väljendusega teadistatakse mitmesugustest seisunditest — kontaktivalmidusest, ebakindlusest, vastutulelikkusest, avameelsusest jne.

Raamatu kirjutamisel on kasutatud KTI rahvamajanduse juhtimise kateedri uurijate ja õppejõudude ideid. Erilist tänu võlgneb autor käsikirja trüki ettevalmistamisel tehtud märkuste eest TPedI dotsent Toivo Kitvelile ja «Järvakandi Tehaste» peainsener Valdek Tomsonile.

# 1. TÖÖSUHTED

## 1.1. AMETIALASED JA TÖÖVÄLISED SUHTED

Head inimsuhted töö on püsiva kaadri kindlustamise ja inimressursi ökonoomse kasutamise põhieeldusi. Seda kinnitavad nii meil kui ka välismaal tehtud uuringud. Töösuhteid saab nende sisu ja laadi järgi jaotada juhi ja alluva vahelisteks, ametialasteks, isiklikeks jne. Sellest lähtuvalt on võimalik ka töösuhteid analüüsides uurida lähemalt, millist laadi suhetega ollakse rahul, missugustega mitte, miks üht liiki suhted soodustavad tulemuslikku koostööd, teised tekitavad pingeid, toovad kaasa konflikte.

Inimsuhete kõrval saame vaatluse alla võtta sellegi, kuidas keegi oma töövahendesse suhtub. See muutub üha olulisemaks seoses asjaoluga, et kõigis rahvamajandusharudes võetakse aasta-aastalt kasutusele aina kallimaid masinaid ja seadmeid. Vähem tähtis pole elusasse loodusesse suhtumine. Looduskeskkonnale ränga kahju tekitamine tootmistegevuse laiendamisel on saanud võimalikuks selle tõttu, et mõni ametikandja on meie loodusliku elukeskkonna suhtes ilmutanud ükskõiksust ja hoolimatust. Tartu maasotsioloogide andmeil on meie kaheksa klassi lõpetanud maanoorte hulgas täheldatud häirivalt ükskõikset suhtumist loomadesse. Ankeetküsitluse põhjal huvitab tulevasi mehhanisaatoreid maatööl üksnes masinatesse puutuv, mitte elus loodus, põllumajandusloomad. Oluline on seegi, milline on inimese suhtumine iseendasse. Psüühiliselt ja sotsiaalselt tervet inimest iseloomustab lugupidav, hooliv ja austav suhtumine iseendasse. Endasse suhtumine mängib olulist osa ka kaasinimestesse suhtumise kujundamisel. Inimestel, kes pole iseenda silmis küllalt austusväärsed, on psühhoterapeutide tähelepanekuul palju sagedamini raskusi teistegagi lävimisel. Lõpuks iseloomustab inimest üsna hästi ka suhtumine kultuuripärandisse.

Juhtimisteadlaste ja tööstusjuhtide tähelepanu on sel sajandil mitu korda hüpnud säärase alternatiivsete tööviljakuse tõstmise potentsiaalsete allikate vahel nagu

- tänapäeva teaduse saavutustele tugineva tehnika soetamine ja vastava tehnoloogia evitamine;
- üksiktöötajate individuaalse töösuute ja -motivatsiooni tõstmine;
- organisatsiooni majandustegevuse juhtimise täiustamine;
- organisatsioonis töötavate inimeste ja inimrühmade juhtimise parendamine;
- organisatsiooni reatöötajate vaheliste argipäevaste suhete (inimsuhete) parendamine;
- tootmisprotsessi ja töövahendite ratsionaliseerimine;
- organisatsiooni liikmete koostöövalmiduse ja -vilumuse arendamine.

Lihtsustatult öeldes on mingil ajavahemikul põhitähelepanu olnud pööratud ikka kas enam organisatsiooni nn. kõvale poolele (masinad, tootmishooned, seadmeпарк, tehnoloogia) või pehme küljele (inimesed, töömotivatsioon ja -rahulolu, koostöövilumus). Iseloomulik on see, et enamikus kõrgeltarenenud tööstusriikides on viimaseil aastail järsult suurendatud assigneeringuid organisatsiooni «pehme poole» arendamiseks — töötajate väljaõppele, psühhokliima kujundamisele jne. Ajakohased on Nõukogude direktiivorganite viimaste aastate suunised, milles tootmise intensiivarengu tagamise põhiallikat nähakse inimõjuri täisväärse arvestamises.

Siinkohal pole ruumi pikemalt peatuda organisatsiooni inimsuhete teadusloolisel taustal. Seda on põhjalikult valgustatud mitmes kättesaadavais tööstussotsioloogia- ja -psühholoogiaalastes väljaannetes (13, 35, 36, 48). Läänes seondatakse organisatsiooni inimsuhete teema tähtsustamist ja läbiuurimist säärase nimedega nagu E. A. Mayo, A. Maslow, J. L. Moreno, D. McGregor, R. Likert jt. Tuntumate nõukogude tööstusprobleeme uurinud sotsiaalpsühholoogidena väärivad nimetamist J. Kuzmin, V. Jadov, A. Russalinova, N. Obozov jt. Eestis on majandusettevõtte töösuhete ja üldse laiemalt inimsuhete problemaatikaga tegeldud enamasti seoses mingi sotsiaalpsühholoogilise rakendusuuringuga mõnes töökollektiivis.

Käesolev kirjatöö käsitleb tõiseid, töökollektiivis loodavaid suhteid.

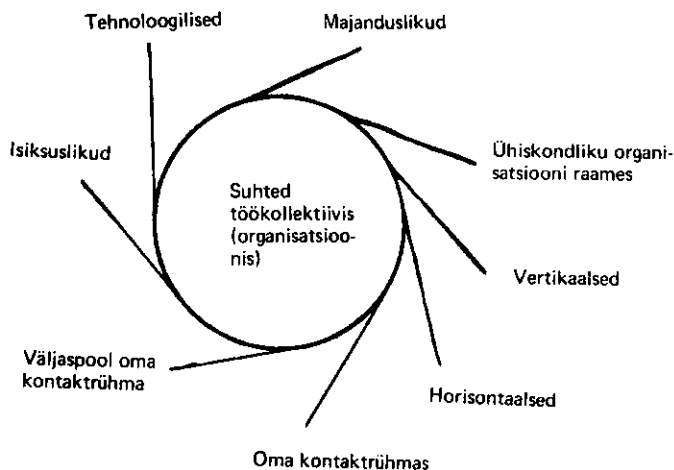
Enne sellele teemale pühendumist vaatame, mida üldse mõista suhete all. Entsüklopeediline filosoofiasõnastik annab järgmise tõlgenduse: suhted on filosoofiline kategooria, mis iseloomustab

mingi süsteemi elementide vahelist seostatust (52). Asju, nähtusi, inimesi saame paljudes joontes paikapanevalt kirjeldada nende iseloomulike suhete kaudu teiste asjade, nähtuste, inimestega. Materialistliku ajalookäsituse aluseks on veendumus selles, et reaalsed objektiivsed **tootmissuhted** annavad mingile ühiskonnale tema sotsiaalse kvaliteedi ja eripära. Tootmissuhete alusel ja raamistikus arenevad ka materiaalsed hüvede jaotamise ja tarbimisega seotud suhted, aga samuti sotsiaalsed seosed ja sidemed mis tahes elutegevuse valdkonnas: töö, õppetegevuses, perekonnaelus, vaba aja veetmisel. Ehkki suhted on materiaalsed ja objektiivsed, tajuvad inimesed neid subjektiivselt. Oluline on silmas pidada, et suhete tunnetamisel ja teadvustamisel **nimelt sellistena** on sageli selge tagasimõju nende arengule. Koolides ja tootmisettevõtetes korraldatud uuringud kinnitavad, et esmaskollektiivis esinev suhete struktuuri peegeldus (suhete iseloomust arusaamine) on oluline tegelikku käitumist kujundav mõjur (19). Tajutud, tunnetatud suhetesüsteem võib aga tegelikust tihti paljus lahku minna.

Organisatsiooni töösuhete uurimine võimaldab diagnoosida mitmesuguseid juhtimis- ja töökorraldusprobleeme. Suhete hulga ja laadi alusel saab iseloomustada esmaskollektiividevahelist koostööd, töörühmade lülitatust tootmistegevusse, üksikisikute sotsiaalset kohanemist. Inimsuhete lõputu mitmekesisus kätkeb endas iseloomulikke tüüpivõimalusi, suhete arvesse tulevaid põhiliike. **Tehnoloogilised suhted** kujunevad nende töökollektiivi liikmete vahel, kes täidavad terviklikus tootmistsüklis tööjaotusega neile kinnistatud järjestikuseid või samaaegseid operatsioone. Selgeimil moel ilmneb tehnoloogiline seos ja partnerite üksteisest sõltuvus juhtumil, kui ühe isiku tööproduktist väljund saab kellegi teise tööoperatsiooni sisendiks, nii nagu see toimub näiteks koostekonveieril.

Mitmeastmelise järjestikuse tehnoloogilise seostuse näide auto remontimisel: ülevärvimisele suunatav auto läbib kõigepealt pesupunkti, plekksepp taob poritiivast mõlgi välja, pinna ettevalmistaja eemaldab rooste ja kannab mahakoorunud varvkattega metallosadele kruntvarvi. Alles seejärel võetakse sõiduk varvimisruumi.

Tehnoloogilisi suhteid on püütud korrastada säärase organisatsiooniliste dokumentidega nagu operogramm, tehnoloogiline kaart, protseduurireegel. Töötajate tehnoloogiline seostatus võib esile tuua mitmesugusel astmel suhtlemisaktiivsust alates sellest, et detail, ese või mehhanism suunatakse sõna lausumata järgmist



Joonis 1.1. Töökollektiivi sotsiaalsed suhted

(Kõigi suhete puhul on võimalik eristada järgmisi näitajaid: koostööle orienteeritus — konfliktsus; stabiilsus — ebastabiilsus; staatilisus — dünaamilisus; avalikus (üldiselt teadaolev) — varjatus (latentsus))

operatsiooni sooritavale töölisele, ja lõpetades sellega, et kahe tehnoloogilise etapi vahel peetakse mitu päeva nõu.

Tehnoloogiliste seoste korral kujuneb olukord, et järgmise etapi toimingute, protseduuri sooritaja töö raskus ja võimalik kvaliteet olenevad rohkem või vähem sellest, kui korralikult tehti töö eelmisel etapil. Probleemid tekivad siis, kui (kas hoolimatusest või objektiivseist asjaoludest tingituna, näiteks ebakvaliteetne materjal, tõrkuvad seadmed) üks osapool annab teisele üle madala kvaliteediga väljundi. Sel juhul võib tehnoloogilistesse suhetesse lülitunute vahekorrad muutuda teravaks.

**Majanduslik sõltuvus** tuleb kõige ilmsemalt esile siis, kui ühe töötaja teenimisvõimalused olenevad teisest töötajast, nii nagu töölise sissetulek oleneb meistrist, kes võib talle anda enam või vähem tasuvat tööd, ja kontrolörist, kes kas võtab toote vastu või lükkab selle tagasi. Majanduslikud suhted põhinevad sageli ühistel huvidel, nagu näiteks ehitusbrigaadis, mille liikmete sissetulek sõltub otseselt objekti tähtaegselt üleandmisest. Kuid majandussuhted võivad seisneda ka selles, et ühe töötaja töötasu suureneb paratamatult kellegi teise teenimisvõimaluse kärpimise arvel.

Näiteid. 1. Kolmeliikmelise brigaadi liikmete palgad määratakse erineva suurusega panusekoefitsientide alusel: mida kõrgem on A koefitsient, seda väiksemaks jäävad B ja C sissetulekud.

2. Metsamajand peab kolm korda nädalas vedama saematerjali Tallinna. Teistest märksa sagedamini teeb seda autojuht, kelle naine on samas majandis ametis dispetšerina. Loomulikult kannatab selle all mõningal määral teiste juhtide rahakott.

Vahel viib vastastikune majanduslik sõltuvus keeruliste otsustamisdilemmade ni. Illustreerigu seda järgmine näide. Tsehhi isikkoosseisu kuuluv TKO insener avastas kvartali lõpul toodangus partii defektiga detaile. Selle praagiks tunnistamine tähendanuks kõigi tsehhi töötajate, teiste hulgas ka TKO inseneri enese preemiast ilmajätmist. Tsehhijuhataja avaldas insenerile survet, et too vaevumärgatavate defektidega toodangu siiski läbi laseks. Olles juhatajast sõltuv alluvana ja ka majanduslikult, andis TKO esindaja järele. Mõne nädala pärast praak avastati ja TKO insenerile määrati range karistus.

Kahepoolsed majanduslikud suhted võivad olla sedavõrd kauged, et neid sellistena ei teadvustatagi. Lüpsja teenimisvõimalused olenevad nii veterinaararstist, zootehnikust kui ka agronoomist, farmimehhanisaatoreist, karjakust, autojuhtidest. Ja vastupidi, mainitute töötasu sõltub majandi piimatoodangust.

**Vertikaalsete suhetena** vaadeldakse ennekõike kõigi kategooriate juhtide suhteid oma alluvatega, samasse klassi kuuluvad aga ka suhted mittejuhtidest peaspetsialistide ja ITP reatöötajate vahel. Suurte staatusevahedega suhete näiteks on säärased nagu pea-insener — brigadir, tsehhijuhataja — abitööline, väikesed staatusevahed aga tekivad suhetes brigadir — tööline, osakonnajuhataja — grupijuht, peaenergeetik — energeetikainsener jne.

**Horizontaalsed suhted** realiseeritakse kaasjuhtide või -alluvate vahekorras. Juhi ja alluva suhetes on eriti olulised ülemuse autori teet alluva silmis ja juhtimisstiili vastavus (kohasus) ülemuse isiksusele ja töösituatsioonile.

Reaalsed tööolud moonutavad mõnigi kord ametialast subordinatsiooni, mis tuleneb organisatsiooni struktuurist ja alluvusskeemist. Näiteks on detailitsehhi ülem ja põhitootmistsehhi juhataja ametlikult võrdsel juhtimistasandil. Tegelikult käitub põhitsehhi juhataja paljudes tehastes oma ametivenna suhtes ülemuslikult, esitab oma nõudeid, seab tingimusi.

Veel drastilisem näide. Ühes vabrikus hakkas defitsiitse eriala esindajaist töörühm üsna kategooriliselt peadirektorile dikteerima tingimusi, mille rahuldamisel nad on nõus teatud keerukat tööd ette võtma. Et selle eriala esindajaid polnud kuskilt võtta, oli tippjuht sunnitud nende põhjendamatule nõudmistele järele andma.

Formaalsed alluvussuhted muutuvad kehtetuks juhul, kui kogemustega tööliste ülemuseks pannakse noor, kes ise enamikku

tööoperatsioone ei oska sooritada ja hakkab töölistest kaks korda vähem palka saama. Koondise LOMO freesijate brigadir J. Metelkin kirjutab: «Sõna «meister» on minetamas oma otsest tähendust. Varem (töötan tsehhis 1950. aastast) olid neil ametikohtadel suurte praktiliste kogemustega inimesed. Nad tundsid põhjalikult asja, suutsid kiiresti avastada vea ja oskasid töolist õpetada, kuidas seda parandada. Neil oli ka vaieldamatu autoriteet. Nüüd on meistriteks pandud tehnikumi- või kõrgkoolidiplomiga noored spetsialistid. Teoreetilisi teadmisi neil piisab, kuid tootmisse elavad nad väga pikaldaselt sisse.» (44) Lühidalt öeldes, nad ei oska tööd teha.

Töökollektiivis loodavaid suhteid saab iseloomustada veel sellelt aluselt, kas need luuakse oma väikerühma esindajatega või töötajatega teistest esmaskollektiividest. Sellel teemal peatutakse pikemalt 3. osas.

Eraldi võib vaadelda neid suhteid, mis ei tulene ei tehnoloogilisest, majanduslikust ega ülemuse ja alluva vahelisest seondusest, vaid tekivad samasse ühiskondlikku organisatsiooni kuuluvate inimeste vahel. Asutuse parteilaste omavahelisi suhteid kujundab näiteks oluliselt samasse algorganisatsiooni kuuluvus.

Lõpuks jääb veel üle peatuda töövälisel mitteametlikel isiklikel (isiksuslikel) suhetel. Töökollektiivi maailm ei koosne vaid ametisuhetest. Nende kõrval, nendega põimunult luuakse ja hoitakse alal ka inimestevahelisi sidemeid, mille tekketaust on täiesti tööväliline, näiteks rahuldamata suhtlemistarve, emotsionaalsete kontaktide loomise soov, ühine harrastus, sügav huvi teise vastu. Isiklikes suhetes võib tekkiva avatus- ja intiimsusmäära alusel eristada järgmisi liike:

— puhtkonventsionaalsed tutvussuhted: pealiskaudsete kontaktide loomine nende isikutega, kellega jutt piirdub viisakusvormelite ja juhu-uudiste vahetamisega, kõnelustega ilmast, eluolust jne.;

— head seltsimehelikud suhted kolleegidega, kellega suheldes ilmutatakse küll vastastikust abi ja osavõtlikkust, ent välditakse suuremat isiksuslikku eneseavamist. Seltsimehelikud suhted realiseeritakse enamasti vaid töökohal, ametirollidest väljumata, kuid suhtlemise mikrokliima kujundamisega mitteametlikuks, vabaks;

— suurem ametirolliväline isiksuslik eneseavamine saab teoks kolleegide vahel, kes mingil põhjusel (ühine sportimine, vastastikused külaskäigud, kultuuriüritustel viibimine jne.) saavad regu-

laarselt kokku vabal ajal väljaspool ametiruume. Neid suhteid võib pidada lähedaste tuttavate vahelisteks;

— sõprussuhted kujunevad nende vastastikust sümpaatiat tundvate isikute vahel, kes teineteisele usaldavad oma sügavamaid (peidetud) mõtteid ja tundeid. Sõprussuhete loomise oluliseks eelduseks peetakse psühholoogide seas seda, et partnerite minapildid (kujutlused iseendast) oleksid lähedased sina-piltidele (ettekujutusele partnerist selle olulisimais joontes). Et lähedasi sõpru saab olla vähe (enamasti 2—3, harva üle 5—6), puudub tavaliselt enamikul töökollektiivi liikmetel samas asutuses südamesõber. Mõningail juhtudel vaatlevad kõrvalseisjad tööl loodud sõprussuhteid kadeda või vaenuliku pilguga, eriti siis, kui sõbrad teineteist alati (teisi eirates) toetavad;

— intiimsuhted tärkavad armastuse ajal ja tähendavad sügavat isiksuslikku eneseavamist. Tööl loodud intiimtuvused võivad mõnikord (eriti naiskollektiivides) anda põhju.t keelepeksuks.

Nagu eespool toodust nähtub, pole isiklike suhete arendamine töösuhete raames sugugi mitte probleemivaba.

## 1.2. INIMSUHTED JA ORGANISATSIOONIKULTUUR

Majanduse suunamine intensiivarengu teele eeldab inimõjuri senisest palju ulatuslikumat arvestamist.

Teaduse ja tehnika progressiga kaasaminemiseks ja tööviljakuse kasvutempo kardinaalseks tõstmiseks tuleb M. Gorbatšovi sõnul alkatada olulisi muutusi juhtimise tõhustamiseks, aga ka töökollektiivide sotsiaalprobleemide lahendamiseks: «Püstitades sotsiaalse ja majandusliku arengu kiirendamise ülesande, ei pea Keskkomitee silmas lihtsalt rahvamajanduse kasvutempo kiirendamist. Kõne all on meie arengu uus kvaliteet, üleminek intensiivarengu rööbastele, kiire edasilikumine strateegiliselt tähtsates suundades, majanduse struktuuriline ümberkorraldamine, juhtimise ning töö korraldamise ja stimuleerimise efektiivsete vormide kasutamine, sotsiaalprobleemide täielikum lahendamine.» (2, lk.6)

Aktiivse, hooliva, püüdliku individuaalse töösuhetumise kõrval näib inimressursi kasutamata reserv peituvat ühistegevuse teadlikus kujundamises sääraseks, et selle tulemusena oluliselt suureneks üldine töösuude. Meie tootmisettevõtetes on äärmiselt vähe

arvestatud ja kasutatud inimeste ühistöö ning koostegutsemise psühholoogilise «lisakasu» efekte. Meenutagem, et juba K. Marx rõhutas oma «Kapitalis» kooperatsiooni käsitlevas peatükis koostööefektide osa ühistegevuses. Sellega seoses tsiteeris ta itaalia majandusteadlast G. R. Carlit, kes juba 1773. a. väga täpselt avas ühistegevuse lisakasu efekti olemuse: «Iga üksiku inimese jõud on tühine, kuid tühiste jõudude ühendamine annab kogujõu, mis on suurem kõigi osajõudude summast, nii et jõudude ühendamine võib iseenesestki vähendada jõudude tegevuse aega ja laiendada nende tegevussfääri.» (1, lk. 288)

Moodsaima tehnika ja tehnoloogia ekvivalendiks majandusettevõtte sotsiaalses süsteemis on kõrge **nüüdisaegne organisatsioonikultuur**. Viimase aja juhtimisteaduses kasutatakse seda mõistet järjest sagedamini, võtmaks kokku enamikku inimõjuriiga seotud probleeme tootmisettevõttes. Organisatsioonikultuuri sihipärane tõstmine kujutab endast asutuse või ettevõtte sotsiaalse potentsiaali väljaarendamise ja kasutuselevõtu põhiteed. Kõrge organisatsioonikultuuriga ettevõttele on iseloomulik ühistegevusele orienteerivate väärtuste ja normide kõigutamatult au sees pidamine, kõrge moraal, üldtunnustatud kombestik, hea keeleline kultuur, kõrge koostöövalmidus ja -vilumus, hästi laabuv igapäevane inimestevaheline suhtlemine. Ametialane koostöö edeneb seda jõudsamalt ja tulemuslikumalt, mida kohasemas juhtimisstiilis alluvaid ohjatakse, mida kõrgem on töökollektiivi kuuluvate organiseeritus, mida vankumatult nende vastutustunne. Oluline on töötajate laiaulatuslik kaasamine juhtimisotsuste ettevalmistamisse ning võimalus ja soov identifitseerida end ettevõtte liikmena. Organisatsioonikultuur kujutab endast ettevõtte stabiilse arengu põhitegurit. Seda on eriti oluline silmas pidada majanduse intensiivarengu algatamisel. TTP edeneb teosammul madala organisatsioonikultuuri korral, kui ametialane koostöö, organiseeritus ja vastutustunne on viletsal järjel.

P. E. Hochreutener (9) rõhutas organisatsioonikultuuri võtme-küsimustena järgmisi viljakate koostöösuhete kujundamise meetmeid: ühtsete meeskondade loomine, kesk- ja alljuhtide kaasamine ettevõtte ümberseadmestamisse ja toodangu uuendamisse, laitmatu suhtluse korraldamine ettevõtte kõigis allüksustes ja kõigil juhtimistasandil.

Et me viimaseil aastail oleme hakanud ausalt kõnelema paljude ametiisikute väikesest vastutus- ja peremehetundest, siis oleks

igati asjakohane uurida selle nähtuse sotsiaalsühholoogilisi tagamaid. Ametialase vastutustunde, sotsiaalselt hinnaliste väärtuste ning käitumisnormide kinnistamisel on eriline osa väikerühmadel. Omavaheline suhtlemine nendes rühmades mõjutab mitmel kombel ka rühmaliikmete töösse suhtumist.

Mõned majandusmehed taandavad kõik töösse suhtumise ja töökultuuriga seotud asjaolud majanduslikele mõjuritele, arutledes umbes nõnda: vaid enamtasu innustab inimesi paremini töötama.

Paraku on majanduslike mõjurite toime vahendatud, põimunud ja mõjustatud palju varjatumalt toimivaist psühholoogilistest ja sotsiaalsühholoogilistest teguritest — inimeste hoiakutest, väärtuskujutlustest, ootustest, inimsuhetest. A. Kuritsõn (39) rõhutab Jaapani sõjajärgses majanduselus saavutatud kõrgel arengutempo keskse põhjusena asjaolu, et tõusva päikese maa tootmisettevõtteis suudeti moodsaimad juhtimismeetodid harmooniliselt ühendada maa iidsete kultuuritraditsioonidega. Nimekas hollandi sotsioloog G. Hofstede (10) on paljudes maades (teiste seas ka Ungaris, Jugoslaavias, Soomes) korraldatud uuringute alusel määranud organisatsioonikultuuri rahvuslikke ja piirkondlikke erisusi. Selgus, et lokaalsed ja rahvuslikud iseärasused on oluliseks TTP arengusuundi määravaks (või tõkestavaks) jõuks. Inimmõjuri parema arvestamise huvides oleks igas suhtes otstarbekas silmas pidada organisatsiooni ja juhtimismeetmete rakendamisel piirkondlikke ja rahvuslikke iseärasusi. Nende teadlik arvestamine eeldab muidugi sellekohaseid eeluuringuid. Eesti NSV ettevõtteis pole neid kahjuks tehtud ja meil tuleb konkreetsete soovitude ja suuniste andmisest siinkohal hoiduda.

### **1.3. INIMSUHTED TÖÖKORRALDUSE KOLLEKTIIVVORMIDE RAKENDAMISEL**

Tegelikul tööol põimub inimsuhete probleemistik tihedasti planeerimise, juhtimise ja töökorraldusega, aga ka tootmistegevuse tehnilis-tehnoloogiliste, õiguslike ja majanduslike küsimustega. Vaatame, kuidas inimsuhete temaatikas peegelduvad viimaseil aastail päevakajalise brigaaditöö võtmeprobleemid. Kollektiivne töö on ettevõttesisesel isemajandamise moodus. Brigaaditöö on paindlikum, see võimaldab kergemini kohaneda mõnede töökor-

ralduses paratamatute ebakõladega ning loob tingimused seadmete ja materjalide paremaks kasutamiseks. Hea brigaaditöö sotsiaalsüüholoogilised erisused ilmnevad järgmises: esmaskollektiivi liikmed on valmis üksteist abistama, tarbe korral ka asendama; arendatakse viljakat ametialast koostööd; tugevneb sotsiaalne kontroll üksteise tegevuse üle ja sellega seoses suureneb ka igapäevane isiklik vastutus tööühikute ees. Edukas brigaaditööle üleminek võimaldab rühmaliikmel rohkem osaleda juhtimistegevuses ja töötab ka oluliselt kahandada distsipliiniga seonduvaid intsidente.

Kui brigaaditöö on oskuslikult korraldatud, peaks töövilkus E. Parijõe arvates tõusma kuni kümnendiku võrra. Paraku ei küüni see kasv tegelikult paari protsendinigi (20). Uudse töömeetodi tõhusust kahandavate asjaolude hulgas on mitmeid sääraseid, mis osutavad kas ühistegevuse psühholoogiliste probleemide eiramisele või võhiklusele nende lahendamisel. Vigu tehakse juba brigaadide moodustamisel: pahatihti on töökorralduse kollektiivvorm juurutatud administratiivvahenditega, kampaanialikus korras, teisisõnu, on eiratud kollektiivtöövõtu üht eeldust — omaalgatuslikkust, vabatahtlikkust. Pole siis imestada, et üsna paljud administratsiooni survevahenditega loodud brigaadid peagi hajuvad, teised aga tegutsevad vaid formaalselt: ühise töövõtu põhimõtted pole realiseeritud.

Mõnikord moodustatakse brigaadid nii suured (30—40 inimest), et keegi ei tule toime nende juhtimisega. Isegi juba üle 10 inimesega esmaskollektiiv on harilikult liiga lai, et kõik liikmed mahuksid ühte väikerühma. Nii nõrgeneb kohe ka vastastikune sotsiaalne kontroll ja kaob individuaalne vastutustunne rühma-kaaslaste ees.

Brigaaditöö võtmeprobleemiks on ja jääb õiglase ja hoolivat töösuhetust tagava tasustamissüsteemi rakendamine. Palga-jaotuse aluseks on sageli võetud panusekoefitsient, kuid alati ei võimalda ka see asju rahuldavalt paika panna. Meistri, brigadiri või brigaadinõukogu väärtused brigaadiliikmete panuse määramisel vaid hinnangute põhjal võivad tekitada palju paksu verd. Uue tasustamiskorra rakendamine põrkab ka psühholoogilistele barjääridele: töölised pelgavad teenimisvõimaluse vähenemist, juhivad kardavad kaotada autoriteeti ja kontrolli.

Aeg-ajalt tekib brigaadis lahkhelisid sellel pinnal, et töö mahu suurendades ei vaevuta austama kvaliteedinõudeid. Sage tülialli-

kas on juhtum, kus osa töid on teistest vähem tasuvad ja ka vähem meeldivad.

Raskusi tekib siis, kui brigaadi arvatute staatusevahed kvalifikatsiooni ja teenimisvõimaluste alusel on häirivalt suured (madalastaatuselised ei suutu oma töösse mõnikord küllaldase hoolivuse ja huviga ning järsud «tähtsusevahed» on tõkkeks üksmeelse kollektiivi kujunemisel).

Ehkki brigaaditöö rakendamisel on võimalik esmaskollektiivi liikmeil töökohti vastastikku vahetada, üksteist asendada ning sel kombel oma tööd rikastada, ei tule tegelikkuses sellest pahatihti midagi välja. Põhjused on nii organisatsioonilised (tööjaotus on liiga jäik) kui ka psühholoogilised, vastastikune usaldus pole nii suur, et soovitaks oma seadmega töötamas näha kedagi teist.

Iseloomulikke vastuolusid tekib brigaadist esmaskollektiivi ja organisatsiooni juhtkonna vahel näiteks neil puhkudel, kui administratsioon ei suuda brigaadi kindlustada tööjärje, materjalide, mehhanismide või abitööjõuga. Sellelt objektiivselt pinnalt halvenenud suhted võivad kaasa tuua soovimatuid muutusi töössetumises, peegelduda tehnoloogilise distsipliini eiramises, toodangu kvaliteedi languses.

Ja veel üks töösuhetega seonduv probleem: meistri, varustaja, normeerija, abitööliste jt. vahekord brigaadiga. Kui need töötajad lülitada kõrge spetsialiseerimisastmega tööühma koosseisu, võib tekkida raskusi tasustamisel, kui brigaadiga tihedates töösuhetes isikud jätta aga esmaskollektiivi koosseisust välja, võib targata vastandumisi põhimõttel «meie — nemad» («tema»).

Brigaaditöö juurdub praegu pigem laiuti kui sügavuti. Selle ajakohase töövormi edasine saatus oleneb muude tegurite kõrval kindlasti ka sellest, kui hästi oskavad esmasjuhid lahendada inim-suhete valdkonnas esile kerkivaid püsiprobleeme.

## 2. ORGANISATSIOONI- SISENE SUHTLUS

Eri teenistuste, juhtimistasandite, allüksuste ning töötajate vahel aset leidev teabevahetus on organisatsiooni tõhusa funktsioniseerimise jaoks väga oluline. Majandusettevõtte suhtlust (kommunikatsiooni) on võrreldud organismi vereringega. Selle laitmatu töö varustab «organisatsioonilisi olendeid» vajaliku värske infoga, annab kõigile asjaosalistele tööasjust õige ettekujutuse. Infohäired kahjustavad paratamatult mitmesuguste talituste tegevust.

Suhtluse probleemistik hõlmab otsekui kaht plaani, nii seda, mida räägitakse (ka kuulujuttude tasemel) ja kirjutatakse, kui ka seda, mida ei räägita, mis ütlemata jäetakse ja ka kirjasõnas ei talletata (ehkki võib-olla peaks). Enamikus asutustes avaneb juhtimistegevuse ratsionaliseerija pilgule harilikult hulk täiustamist vajavaid elemente: paljud teated hilinevad või ei jõuagi adreassaadini, sest mõned sidekanalid, näiteks tippjuhi igapäevane dispetšernõupidamine, on hirmsasti ülekoormatud, teised, nagu ringkirjad, teadetetahvel jne., on aga ummistunud tühja-tähjaga.

Asutuse infosüsteemis on osi (näiteks laomajanduse või raamatupidamisega seotud dokumentide ringlus), millele tootmisprotsesside tsükliline iseloom, tippjuhtide ohjamisstiil või inimsuhete arenguaste märgatavat mõju ei avalda. Leidub ka nähtamatu suhtlusvõrgu kudesid ja sidekanaleid, mis tundlikult reageerivad pisimalegi muutusele töökorralduses ja juhtimises, aga ka vastava rühmituse või töökollektiivi inimsuhetes. Hapraim suhtlussild on juhtide, spetsialistide ja tööliste omaalgatuslik, spontaanne teist osapoolt puudutavate tööprobleemide arutamine. See võib katkeda inimestevaheliste vahekordade jähnenemisel ja muutub enamasti mõeldamatuks asjaosaliste konflikti korral. Suhtluse uurimine annab sageli selge suuna ka inimsuhete parendamiseks ja psühhokliima tervendamiseks.

## 2.1. SUHTLUSE OSA ORGANISATSIOONI ELUS

Inimestevaheline teabevahetus ei piirdu teenistuste ja allüksuste tööks vajaliku infoga varustamisega. Teabeedastuse teel läheta-takse ju ka juhtimisotsused ülalt alla vastavate sätete, käsk- ja ringkirjade, korralduste ning ettepanekute vormis. Suhtluseta oleks mõeldamatu tööde kooskõlastamine, alluvate suunamine ja juhendamise. Paljud juhtidelt tulevad teated visandavad pildi sellest, kuidas asjad peaksid olema, alt üles aga lähevad andmed selle kohta, milline on all asjade tegelik seis, teated tööprobleemidest. Korraliku teabeteenistusega pole loota asjalike juhtimisotsuste väljatöötamist. Ladusa suhtluse korraldamine muutub seda tähtsamaks, mida laiem on organisatsioon ja mida enam tööülesannete täitmine eeldab allüksustevahelist koostööd.

Suhtluse spetsiifiliste funktsioonidena väärivad esiletõstmist inimeste kontakti- ja suhtlemistarbe rahuldamine, väikerühmade väljakujundamine, töötajate infovajaduse rahuldamine, inimeste stabiilsus- ja kindlustunde loomine, töörahulolu suurendamine, võõrandumistunde tekke ennetamine (kõrvaldamine). Neid eesmärke saab suhtlussüsteem täisväärselt täita muidugi vaid siis, kui on tagatud latus, avatud, kiire ja moonutusvaba infovoogude kulg nii vertikaalselt, horisontaalselt kui ka diagonaalselt — mingi valdkonna juhtide ja naabervaldkonna esindajate vahel.

Küberneetika mõistab **informatsiooni** all säärast teadet (sõnumit), millesse kätketud sisu (nii faktikirjelduste, arvandmete kui ka hinnangute, üldistuste ja prognooside kujul) kahandab vastava süsteemi määramatust ning osutub sellisena hädavajalikuks süsteemi funktsioneerimise kindlustamisel ja selle arengu tagamisel. Juhitava süsteemi seisundit väljendavas teabes peegelduvad nii süsteemi objektiivsed omadused (asjade tegelik seis) kui ka arengutrend (dünaamika), aga samuti olukorra subjektiivne tõlgendus teabeallikaks või -vahendajaks olnud isiku poolt.

Suhtlusel — teabe hankimisel, edastamisel, töötlemisel, kasutamisel — mängivad kaasa mitmed sotsiaalpsühholoogilised tegurid. Teabevahetamisel toimub arvamuste, hinnangute ja ideede ülevõtte ja kokkusobitamine, uute teadmiste ja käsitlusviiside omandamine, hoiakute kujundamine ja väärtuste kinnistamine. Seega toimib suhtlus töökollektiivi **sotsiaalpsühholoogilist kokkusobivust** tagava tegurina. Nii meil kui ka välismaal tehtud uurin-gud on näidanud, et suhtluse tulemuslikkust kujundavad säärased



«Mida te mult õieti soovite?»

tegurid nagu teabe edastaja või vahendaja prestiiž, info saaja hoiakud nii teabeallika, teate sisu kui selle edastamise laadi (vormi) suhtes. Kaasa mõjuvad mingis valdkonnas kindla arvamusiidri-eksperdi olemasolu (hangitavat teavet vaetakse arvamusiidri mõõdupuuga), väikerühma väärtusarusaamad, teabe saaja ametikoht ja ametirollide repertuaar, aga ka positsioon organisatsiooni üldises suhtlusstruktuuris ja spetsiifiliste suhtlusrollide täitmine (vt. tagapool).

## 2.2. SUHTLUSPROTSESSI KOMPONENDID

Suhtlust on võimalik vaadelda nii sisulises plaanis, mispuhul tehakse kindlaks, millise sisuga teavet vahetatakse, aga ka tulemustasandil, misjuures püütakse välja selgitada, kuidas mõjutab teave selle saaja suhtumist ja käitumist. Kui vaadelda suhtlust protsessilises plaanis, saab selles esile tuua kindla hulga keskseid elemente — suhtlusprotsessi komponente.

1. Alustame sellest, et fikseerime **teabeallika**, isiku või rühma, kellelt pärineb info. Mida ohtramalt inimene teatud infot valdab, seda suurema teabepotentsiaaliga on infoallikas. Töökollektiivis on kõrgem juhtimistasand palju laiemalt ja detailsemalt informeeritud organisatsiooni välissidemeist, arengukavadest, kaadripoliitikat jmt. Madalam tasand on samal ajal märksa lähemalt kursis vastavat valdkonda konkreetselt puudutavate asjaoludega, nagu tööolude, seadmete seisukorra, materjali kvaliteedi, keskjuhtide ohjamisstiili, inimsuhete varjatud maailmaga jne.

2. Seda isikut, kes toimib info vahetu edasiandjana mingis kindlas märksüsteemis ehk koodis (näiteks üldarusaadava kõne vormis, teadusliku ettekande keeles), kutsutakse suhtlusprotsessis **kommunikaatoriks**. Kui teave pärineb selle vahendajalt endalt, on kommunikaator ühtlasi teabeallikaks.

3. **Teade** on suuliselt või kirjalikult edastatav lühem või pikem vabamas või rangemas sõnastuses sõnum (info), millel on nii teabe lähetaja kui ka selle vastuvõtja jaoks kindel tähendus. Selle tähenduse taipamine on seda hõlpsam, mida enam on kasutatud märkide ja sümbolite kood teate vastuvõtjale arusaadav ehk *dekodeeritav*.

4. **Kanali** all mõistetakse suhtlusteoorias teabe edastamise teed või vahendit. Levinuim on suhtlus interpersonaalsel ehk vahetult isikutevahelisel kanalil, suuline vahetu teabevahetus või jutuaajamine. Vahendatud suhtluse kanaleiks võivad olla telefon, raadio, kirj vahetus, teletaip. Spetsiifilised teabedastusvahendid on administratsiooni ringkiri, asutuse seinaleht või teadetetahvel, siseraadio. Massiteabelevi kanalid on TV, kino(ringvaated), ringhääling, ajalehed, ajakirjad jt. perioodilised väljaanded, massitiraažis levitavad heli- ja videosalvestused.

5. Teave vastuvõtja ehk **retsipient** on vahetu vestluspartner või telefonitsi antava teate saaja, raadiokuulaja, fotostendi või teade-

tetahvli lugeja jne. Kui inimene on ühteaegu nii teate vastuvõtja kui ka lähetaja, on ta **kommunikant**.

6. **Adressaat** on isik, kellele vahendatav teade määratud. Kui teabe vahetuks kasutajaks ongi nimelt selle vahetu vastuvõtja (retsipient), on adressaat samaaegu ka retsipient. Adressaadi isiku tundmine ja tema vajaduste mõistmine võimaldab kommunikaatoril oma teade sihipäraselt ette valmistada.

7. **Müra**. Suhtlust ja üksteisemõistmist takistavad rääkija lohakas diktsioon, häired telefonis, põikriipudega TV-ekraan, segane või määrdunud käekiri, masinakirja kehv koopia, virvendav ajalehekiri jne. Müra tõttu on tarvis teha teatest arusaamiseks jõupingutusi. See kahandab enamasti tunduvalt suhtluse tulemuslikkust ja toob kaasa ettearvamatuid ja soovimatuid kõrvalefekte (näiteks kommunikaatori prestiiži langemine adressaadi silmis, teise arvesseetuleva infoallika poole pöördumine jms.).

Organisatsioonisisel suhtlusel on **suhtlustõkkeiks**, müratekitajaks järgmised asjaolud:

- kommunikantide suured staatusevahed,
- kahe isiku kuulumine erinevaise madalate koostööootustega allüksustesse,
- kõneleja väljendub arusaamatult, ebaloogiliselt,
- terminoloogiline barjäär: kõneleja räägib kuulajale mõistetamatus keeles, kasutab näiteks kutseala slängi või arusaamatuid erialaseid termineid (raalil töötajail on sageli end raske raali kasutajaile selgeks teha viimaste võhiklikkuse tõttu arvutiasjanduses),
- kõneleja püüab korruga liiga palju öelda, annab liigset ja mitte asjakohast teavet,
- kuulaja negatiivne hoiak (eelarvamus) rääkija suhtes,
- kehv kuuldavus: ruumis valitseb kõrge müranivoo,
- vilets nähtavus (näiteks kraanajuht ei saa hämara ilma tõttu troppija märguandeist aru).

G. Vorobjov (31) kirjeldab teiste teabebarjääride hulgas keelebarjääri, suurt vahemaad teabe vajaja ja valdaja vahel, ajabarjääri (ajaliselt kauged sündmused, faktid on raskemini kujuteldavad, vähem usaldatavad), riiklikke, ametkondlikke ning majanduslikke barjääre (teabevajajal napib rahalisi vahendeid info hankimiseks).

8. **Tagasiside**. Vahetu inimestevaheline suhtlus on peaaegu alati tagasisidestatud: teabe saaja annab info edastajale järjepidevalt mitmesuguseid signaale, märke selle kohta, et ta saab aru, nõus-

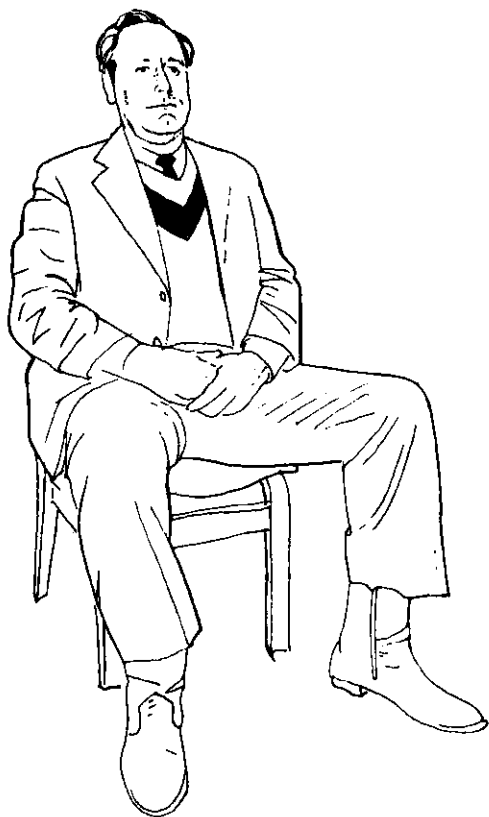
tub, on valmis edasi kuulama, või vastupidi, ei mõista partnerit, ei nõustu, soovib teist katkestada, talle vastu vaielda. Tagasiside võib olla ka sõnatu — toetava, tõrjuva žesti, ilmemuutuse (naeratus, kulmukortsutamine), pilkkontakti loomise või katkestamise vahendusel jne. Laiem tagasiside kujutab endast selle andja oma-poolset kommunikeerimist, kusjuures teabe andja ja saaja rollid on nüüd vahetatud. Tagasiside võib olla kohene või peetusega (hilinev), asine või emotsionaalne, suuline või kirjalik, vahetu (otse kommunikaatorile) või vahendatud (läbi kolmanda isiku).

9. Mingi teate suhtlusefekt oleneb palju sellest laierast infost, mille raames sõnum edastatakse s.o. teate **kontekstist**. On teateid, mille tõeline tähendus avaneb, ähmastub või moonduv nimelt konteksti tõttu. Kui näiteks kellegi portree paigutatakse ainsana ettevõtte autahvlile tema saavutuste või eriliste kordaminekute eest, on sellel hoopis teine tähendus, kui et näopilt asub tosina teiste esiletõstetutega kõrvu. Muserdatud meeleolus alluv võib pahura näoga ülemuse ilmest välja lugeda põlastavat suhtumist iseendasse.

10. **Suhtluse tulemus**. Teate vastuvõtt võib kaasa tuua iseloomulikke suhtlusefekte: muutusi adressaadi teadmistes, tema suhtumistes ja hoiakutes, välises käitumises. Tuleb vahet teha suhtluse kiirefektide, näiteks öelduga nõustumine või sellele vastuvaidlemine, ja järeleefektide vahel, mis võivad ilmneda mitu tundi, päeva või nädalat pärast suhtlusakti ennast.

Ülalkirjeldatud suhtluskeem kujutab endast suhtluse lihtsusstatud mudelit. Tegelikuses on teabevahetus keerukam. Arvestada tuleks veel järgmist.

- Teabevahetus on valdavalt kahepoolne, kommunikaatori ja retsiptendi rollid vahelduvad juba ainuüksi paariminutilise kõneluse vältel mitu korda.
- Teabevahetuses osaleb enam kui kaks isikut, mõnikord terve rühm inimesi.
- Infovahetusega üheaegselt reguleeritakse üksteise käitumist ja mõjutatakse sihipäraselt või tahtmatult teist poolt. See on interaktsioon.
- Teabevahetusel toimub lisaks välismaailma puudutava teate edastamisele ja vastuvõtule ka nn. alltekstilise, emotsionaalse info edastamine osalevate poolte isiksuste kohta. Hääletoon, ilmes, kõnemanner, eriti aga käitumise tervikkujundis (käitumismallis) peegeldub mõnikord liigagi selgelt suhtumine töökaaslasel. Mõnikord on säärane emotsionaalne info kaugelt tähtsam asisest. Nii suhtluse hõlbustamise kui ka heade



Häirimatu ja ligipääsmatu «Gibraltari kalju»

suhete loomise seisukohalt on esmatähtis ühendada suhtlemisel asjalik sisu vastastikust mõistmist hõlbustava vormiga. 6. osas antakse selle kohta lähemaid selgitusi.

Enne kui siirdume inimestevahelisel suhtlemisel asetleidva teavetuse laiemale käsitlemisele, peatume veidi organisatsiooni infoteenistusel kõige üldisemalt.

Infot võib selle sisu, laadi või vormi järgi liigitada mitut moodi. Saame vahet teha **korduv-** ja **ühekordseks tarvitamiseks** mõeldud info vahel. Korduvaks tarvitamiseks mõeldud info oleks kasulik korrastada ja talletada kirjalikult. Kui palju seletamist, veen-

mist, ülerääkimist jääks ära, kui töötajate käsutuses oleks infovahend asjakohase trükiteksti või helisalvestuse kujul! Piirdume paari näitega. Organisatsiooni tööle asujal oleks märksa hõlpsam uude kohta sisse elada, kui talle kohe esimesel päeval ulatataks majajuht, organisatsiooni struktuuri skeem, leht juhtide vastuvõtuaegade, võtmeisikute telefoninumbritega, söökla ja ladude lahti-olekuaegadega jne.

Aja kokkuhoiu huvides võiks palju kordi vajaliku pika seletuse lugeda linti. Säärast helisalvestust oleks mugav kasutada näiteks eksponaatide tutvustamisel näitusel, seadme või mehhanismi kasutamise võtete ja ohutusnõuete tutvustamisel jne. Paljudes välismaa raamatukogudes antakse kataloogide süsteemi jmt. tundma õppivaile isikutele kassettmagnetofon, millelt nad kõrvaklappidega kuulevad vajalikke juhtnõure, saavad vastuseid huvipakkuvaile küsimustele jne. Säärast süsteemi annaks kerge väevaga evitada näiteks ametkondlikul tööliskaadri väljaõppel, asutuses korraldatavate ekskursioonide, uute töötajate kurssiviimisel ettevõtte arengulooga jne.

Infokasutamise iseloomu järgi eristatakse **universaalset**, kõigile mõeldud, **funktsionaalset**, kindlale teenistusele määratud, ja **personaalset**, ühele isikule mõeldud teavet.

Ettevõtte infoteenistuse **sagedasemad kitsaskohad** on järgmised.

- Info moondub edastamise ja töötlemise käigus.
- Info hilineb, oodatud andmed saavad alles siis, kui nendega enam suurt midagi pole peale hakata. Tüüpiline juhtum: mahajäämusest tootmisplaani täitmisel saadakse teada alles siis, kui millegagi pole enam võimalik kahjusid ära hoida.
- Info kogumisel ja ettevalmistamisel esineb mitmekordset dubleerimist: eri töötajad ja allüksused koostavad igaüks iseseisvalt eri adressaatidele analoogilisi raporteid, aruandeid, statistilisi andmetöötusi.
- Infovoogude kulg (teabedastuse rütm) on häirivalt ebakorrapärane.
- Süsteemi mõnes osas on tekkinud infouputusest tingitud «pudelikaelad», teistes osades tuntakse teravat teabedefitsiiti.
- Infokandjad on kohatud, neid oleks vaja ratsionaliseerida.
- Infovahetuse protseduurid ja tööjaotus on korrastamata.

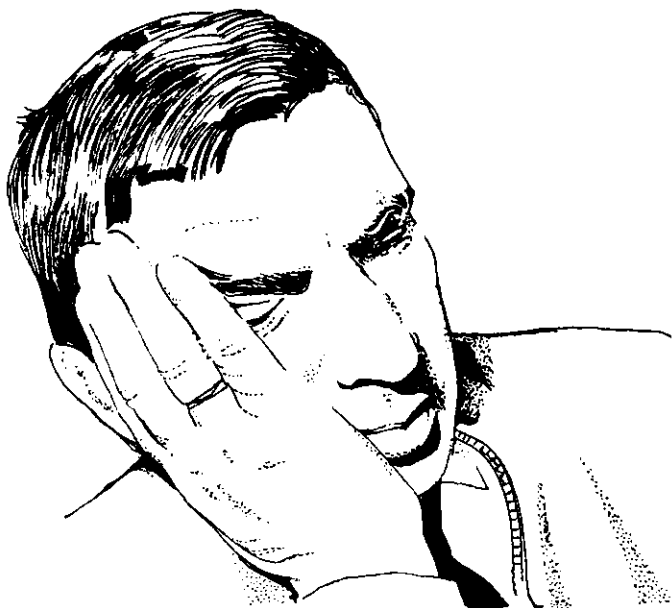
Info võib organisatsioonis kulgeda kas **ametlikke** (formaalseid) või **mitteametlikke** (informaalseid) kanaleid pidi. Mitteametlikke

teid kaudu kulgev info antakse edasi uudise, mulje, kuulduse, kommentaari või prognoosina. See liigub paljudel juhtudel ametlikust teabest nobedamini ja jõuab pealegi kohtadesse, kuhu näiteks organisatsiooni struktuuri ja ametialast koordinatsiooni reglementeerivate sätetega suunatav teave ei pääsegi. Mitteametlikku liiki teated kujutavad endast tihti kuskilt läbiimbunud konfidentsiaalset infot. Enamasti lipsab seesugusesse uudisteedastusse palju subjektiivselt hinnangulist. Pole kahtlust, et mitteametlikud teated kujundavad tihti inimestevahelisi suhtumisi ja hoiakuid (seega ka suhteid!) ametlikust infost tugevamini.

Et ametlikke kanaleid pidi kulgev info jõuaks võistelda mitteametliku infoga, peab see olema võimalikult kiire, avameelne (salatsemist vältiv), usaldusväärne ja mitmekülgne. Teisest küljest saavad need kaks teabeedastusmoodust teineteist ka täiendada. Mitteametlik sõnum võib avada ametliku teate tausttegurid, varjatud seosed. Ametlike ja mitteametlike teadete sisuline lahkuminek osutab enamasti töötajate suhtes usaldamatule juhtimisstiilile, ebatervele inimsuhetele, kahjustatud psühhokliimale.

Mõningad sündmused annavad erilist ainet kuulujuttude tekkeks: sõnelused jt. insidendid, ootamatud ametialased ümberpaigutamised ja töölt vallandamise juhtumid, revidentide ilmumine, suurte organisatsioonide ümberkorralduste ootus jne. Osa infot — inimeste isiklikku elu ja omavahelisi suhteid puudutav teave, konfliktide kirjeldused jmt. — liigub enamasti mitteametlike kanaleid pidi ja on mõningate isikute jaoks pikantne vestlusteema. Naised on kahtlemata märksa paremini kodus mitteametliku uudisteteenistuse infoga. Ametliku ja mitteametliku suhtlusvõrgu omavahelist seondust ja mõju inimsuhete kujunemisele pole meie oludes peaaegu üldse uuritud. Subjekti äralõigatus informaalset sidekanaleist kahjustab tema turvatunnet. Ainuüksi formaalse teabega piirdumine võib desorienteerida eriti neis valdkondades, mis on otseselt seotud rühmasiseste saladuste, insidentide ja konfliktidega.

Edasi tasub veidi juttu teha ka suulise ja kirjaliku info erinevustest. **Suuline kõne** erineb kirjalikust tekstist järgmiste tunnuste poolest: selle ülesehitus on vabam, paljusid grammatikareegleid võib eirata, ilma et see takistaks arusaamist; kõne on väljajättudega, elliptilise iseloomuga. Vahelejäetut aitab mõista öeldu kontekst, suhtlemissituatsioon või sõnatu väljenduse keel (žest, miimika, intonatsioon, puudutused, asend). Kõne saab mõistetavaks



## Igavleja

hetkel arutatava probleemi või vestlustemaatika raames, rääkijate rollisuhete taustal. Suuline kõne on dialoogilise koega: kuulajal on võimalik teist katkestada, temaga nõustuda või väitlusse astuda, arusaamisest või mõistmatusest märku anda. Suulises etteastes on võimalik kasutada mahlakat kõnekeelt, väljenduda emotsionaalselt. Nende omaduste tõttu suuline kõne soodustab vastastikuse mõistmise tunde teket. Samal ajal jääb suuline kõne korrektsele kirjalikule tekstile kõvasti alla väljenduse täpsuse, mõistete selgepiirilise sisu, selguse ja ühemõttelisuse poolest. Suulisest tekstist arusaamine on hõlbustatud kõrge koostöövalmidusega partnerite korral ja sageli tugevasti takistatud vaenusuhetes inimeste vahel. Mõningail tüüpjuhtumel kiputakse suulist teadet sihilikult või vaistlikult valesti (enda kasuks) tõlgendama. Näiteks mõistetakse korraldust mitte millekski kohustava soovitusena või, teine iseloomulik juhtum, ülemuse ebamäärast lubadust võetakse täht-tähelt, otsese temapoolse kohustusena. Suulise kõne korral tiivustav vas-

tastikuse mõistmise tunne võib olla täiesti ettekujutuslik: teineteist mõisteti küll emotsionaalsel tasandil, vastaspoole vaateviise, arusaamu, probleemiasetusi kujutati aga vaid ähmaselt ette.

Nagu eespool öeldud, ilmneb kirjaliku teksti kaheldamatu eelis siis, kui on vaja sama teavet eri ajal üha uutele isikutele edastada. Kirjasõna saab hädavajalikuks ka olukorras, kus teabe sisu ähvardab tulevikus vaidlustatuks saada (näiteks A kinnitab end midagi öelnud olevat, mida B väidab mitte kuulnud olevat). Tuntud ladina sentents ütleb paikapanevalt: *verba volant, scripta manent!*

Ja lõpuks, kirjalik tekst on info vahendaja poolt palju hõlpsamini töödeldav, selles saab teha parandusi ja täpsustusi, seda saab täiendada ja sellele saab lisada kommentaare. Suulist loengut ei saa kõrvalseisja ka repliikide ja küsimustega oluliselt parandada, selle loengu käsikirja aga väga edukalt!

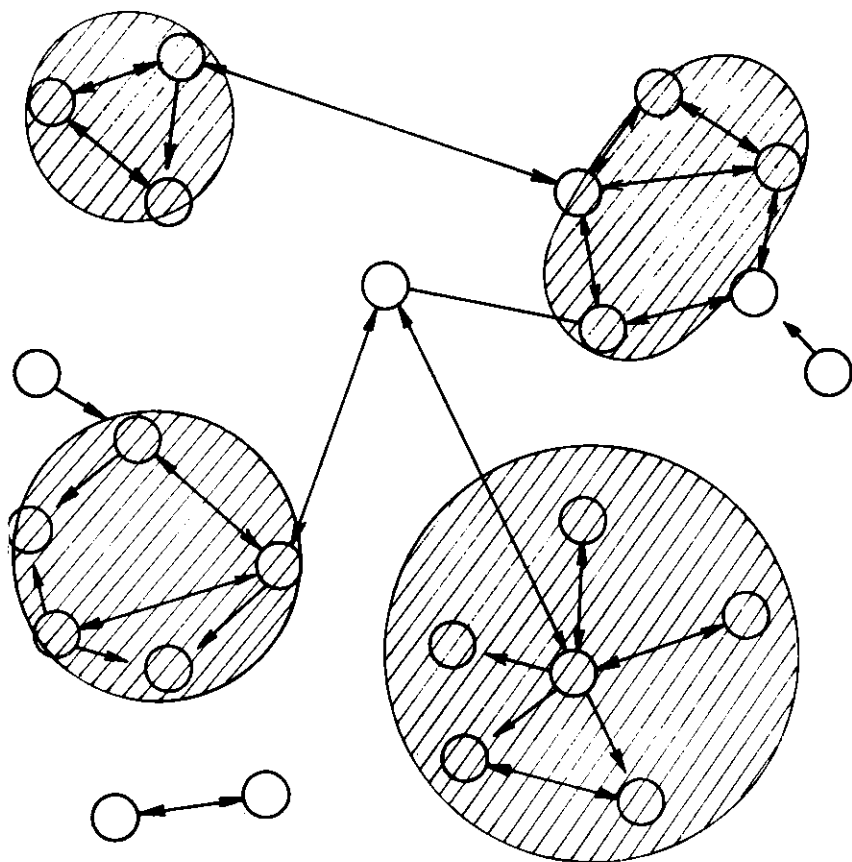
Kõigil infoedastusviisidel on eeliseid ja puudusi. Plusside nutikas kasutuselevõtt ja miinustest teadvelolek võimaldab organisatsiooni infokulgu tõhustada, millega ühtlasi parandame ka töökordaldust ja juhtimist.

### 2.3. ORGANISATSIOONI SUHTLUSSTRUKTUUR

Organisatsioonisisene ja organisatsioonidevaheline infovahetus saab teoks neis organisatsioonides töötavate isikute vahelise suhtlusena. Kindlate inimeste vahelise järjepideva teabevahetuse tulemusena kujuneb ajapikku välja kasutatavamate suhtlusteede süsteem ehk **suhtlusvõrk** (suhtlusstruktuur). Tegelik suhtlusvõrk kopeerib harva organisatsiooni ülesehituse loogikast tulenevat (tuletatavat) infoseoste süsteemi. Erinevus organisatsiooni «süsteemiloo­gika» alusel ootuspärase ja (näiteks eksperthinnangute alusel) otstarbekaks peetava ning tegeliku suhtlusvõrgu vahel on diagnostilise tähtsusega. See osutab tihedaile või lõtvunud infoseostele, võimaldab välja peilida infovoogude katkestuskohti ja ummistusi («pudelikaelu»), aga ka aimu saada tööalase koordinatsiooni tase­mest, otsustamiskorrast, juhtimissüsteemi võtmeisikuist jms.

Inimese koht struktuuris aitab otsustada tema informeerituse üle ja paremini mõista nii tema hoiakute ja arusaamade tekketausta kui ka käitumise iseärasusi. Mõnegi inimese hoiak mingisse tööalasesse probleemi on seletatav tema informeerituse eripäraga.

Ühe kultuuriasutuse kirjastusgrupp ei leidnud pikka aega ühist keelt trükikoja juhatusel. Aina tekkis arusaamatusi kaanevärvide ja paberi valikul, tähtaegade



Joonis 2.1. Organisatsiooni suhtlusstruktuuri fragment

määramisel ja muutmisel jne. Trükikojale jäid mõningad asutuse juhtkonnalt tulevad nõuded arusaamatuks ja vastuvõetamatuks, sest nende mõttest, vajadusest ei saadud aru. Kirjastusgrupi koostöö trükikojaga paranes märgatavalt sellest peale, kui trükikoja esindajat hakati kõigile kirjastusnõukogu koosolekuile kutsuma. Toimetajad ja trükikalid lähtusid nüüd enam-vähem samast infost — kirjastusnõukogus tehtud (kirjalikest) otsustest ning nende otsuste (suulistest) põhjendustest.

Suhtlusvõrgu uurimisel selgitame välja indiviidi koha ja mõjujõu väikerühmas, rühmade osa organisatsioonis ja selle, kes organisatsioonis on väliskeskonnaga enam seotud. Suhtlusvõrk moodustub indiviididest, kes on diaadiliste moodustiste kaudu omava-

hel seotud üsna sagedase regulaarse infovahetamisega. Olenevalt vahetatava teabe laadist ja kommunikantide suhetest saab suhtlusvõrgus eristada, eraldi uurida ja analüüsida mitut struktuuri. Nii võib eraldi vaatluse alla võtta operatiivsete või strateegiliste juhtimisotsustuste alusel tekkiva suhtluse, organisatsiooni innovaati-  
kaprobleemide lahendamise või arengustrateegia määramisega seotud teabevahetuse, aga ka tööväliseid asju puudutava isiksusliku suhtlemise.

Organisatsiooni suhtlusstruktuure ja suhtlusvõrgu iseärasusi saab uurida kommunikomeetria- ja sotsiomeetriameetodil kahest aspektist:

a) üksiktöötajate ja osakondade vastastikuse seostatuse ulatus ja iseloom;

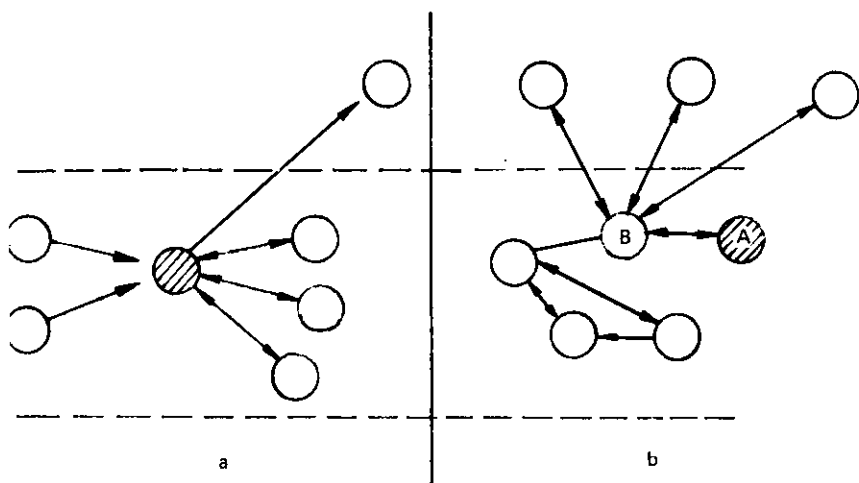
b) suhtluseoste kaasmõjul kujunevad individuaalsed kommunikaatiivsed võimalused, positsioonid ja rollid.

Infoseose võime fikseerida siis, kui kahe isiku vahel leiab aset küllalt sage vahetu suhtlus — teabe vastuvõtt, edastamine või vahetamine. Et regulaarne dokumendiringlus kujundab vastastikuseid suhteid enamasti palju nõrgemini ja täiesti teisel alusel, siis me seda teabevahetuse vormi siinkohal ei käsitle.

### 2.3.1. ÜSIKISIK SUHTLUSSTRUKTUURIS

Vaatleme joonist 2.2.a. Viirutatud ringis kujutatud isik saab regulaarselt infot kahelt oma allüksuse liikmelt ja ühelt naaberosakonna esindajalt, annab järjepidevat infot ühele juhtkonna esindajale ja vahetab teavet kolme oma allüksuse liikmega. Üksikisiku suhtlusvõrk on seda laiem, mida enam on seal suhtluspartnereid, ja seda ebahütlasem, mida arvukamalt leidub mingi omaduse (näiteks juhtimistaseme) poolest erinevaid isikuid. Suhtlusvõrgu integreeritus on seda kõrgem, mida suurem on omavahelistesse suhetesse lülitunud isikute hulgas **kahepoolsete** (kahepoolse teabevahetusega) seoste osakaal.

Individuaalse suhtlusvõrgu ülevaatlikkus suureneb, kui tähele panna, kellega vaatlusaluse isiku partnerid on tihedamini seotud. Joonisel 2.2.b. kujutatud olukorras hakkab silma, et A jaoks võtmeisikul B on lähedasi seoseid tervenisti kolme ametipositsioonilt kõrgema kolleegiga, kusjuures tema sidemed teiste sama rühma liikmetega on nõrgad. Tavaliselt on suurem osa töökollektiivi mingi liikme põhilisi suhtlemiskaaslasi ka omavahel seotud. Mitme-



Joonis 2.2. Üksikisiku positsioon suhtlusvõrgus

kordse vastastikuse seotuse alusel eriti tihedakoeliseks muutunud suhtlusvõrk või selle osa viitab enamasti väikerühma olemasolule.

Kui tööalase teabevahetuse alusel välja kujunenud suhtlusvõrk järsult erineb isiksuslikul tasandil loodud suhtlusvõrgust, võib teha järelduse, et ametisuhetes on tegemist asiste inimestevaheliste sidemetega.

### 2.3.2. SUHTLUSVÕRGU PÕHITÜÜBID

Mitu isikut võivad olla lülitatud ühte tihedalt seotud suhtlusvõrku küll eri viisil, kuid kõik arvesse tulevad võimalused kujutavad endast vaid nelja alustüübi teostust või modifikatsiooni. Kõik suhtlusvõrgu põhitüübid loovad eritingimusi inimeste juhtimiseks, koordinaatsiooni korraldamiseks ja ametialase koostöö võimaldamiseks.

1. Teabeedastus **aheliku** põhimõttel. A-lt E-le lähetatav teave (vt. joon. 2.3) jõuab adressaadini kolme isiku kaudu. Suurem osa argielus hangitavast ja saadavast teabest jõuab meieni paljulülilise aheliku kaudu. Ka tootmisettevõtetes antakse väga palju teateid

edasi mööda vertikaalset ahelikku: peadirektor informeerib igandalasel operatiivnõupidamisel oma asetäitjaid, need omakorda informeerivad osakonna- ja sektorijuhatajaid, viimased seejärel oma töörühmade liikmeid. Juhuslikult ja spontaanselt moodustuvais ahelikes (need on iseloomulikud eriti horisontaalsele teabelevile) on sõnumi edasitoimetamine, olenevalt muidugi ka uudise iseloomust, üsna aeglane, infokaod suured, moonutuste ja väärilmõistmiste tekke tõenäosus suur. Vertikaalse või diagonaalse aheliku vormis teabeedastamist saab nobedamaks muuta kindlate tähtaegade etteandmisega. Tõlgendusraskused ja moonutused leevenduvad mõningal määral, kui kasutatakse kõrvalkanaleid (asutuse raadio, teadetetahvel). Väikerühmas ulatub aheliku pikkus harva üle kolme lüli. Aheliku põhimõttel algatatud teabeedastus on infoallikale või initsiaatorile küll mugav (sõnum tuleb edasi öelda vaid ühele isikule), kuid hilineva ja nõrga tagasiside tõttu on raske kontrollida suhtluse tulemuslikkust, teha kindlaks kui täpselt teade adreessaadini jõudis.

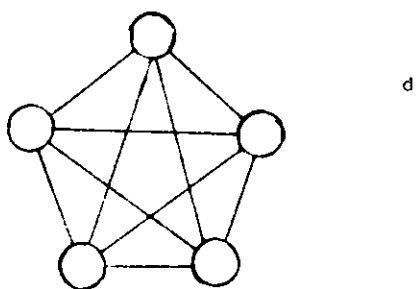
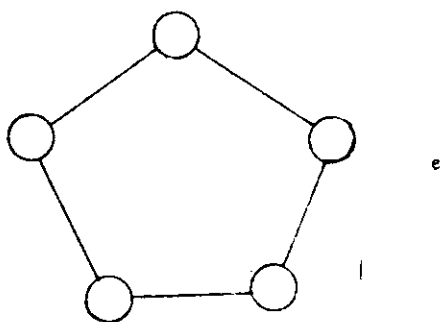
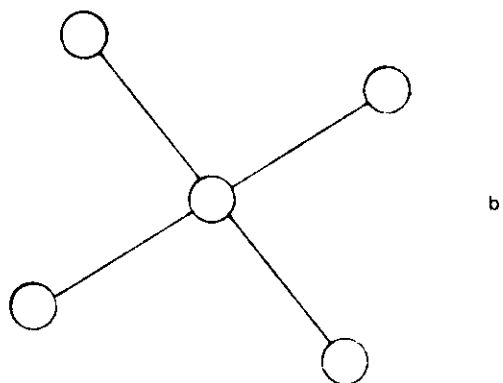
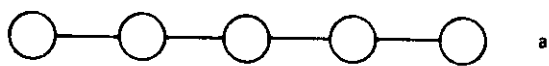
On sõnumeid, mida vaistlikult püütakse edasi anda vahelüli kaudu, need on nn. ebameeldivad uudised. Tippjuht laseb tihti nimelt sekretäri kaudu teatada, et ootab kedagi «kohvile», pole teatud probleemi jõudnud lahendada jne.

**2. Kiirjas suhtlus.** Kui mitut isikut informeeritakse ühe isiku kaudu, on tegemist nn. kiirja suhtlusega, mille graafiline kujutis meenutab rooliratast. Kiirjas suhtlus hõlbustab kiiret teabeedastust juhilt alluvaile, lõikab aga ära rühma reaaliikmete omavahelise nõupidamise võimaluse. Sellisena on see informeerimismoodus täiesti omal kohal rutiinse iseloomuga lihtsate tööülesannete andmisel. Kordumatut laadi keerukamate ülesannete saamisel jäävad täitjad kiirja suhtluse korral kimbatusse: neil puudub võimalus asja omavahel läbi arutada. Kiirjas suhtlus toob kaasa võimu tsentraliseerimise ja pärsib isejuhtimist (iseregulatsiooni). Rühma reaaliikmete rahulolematumus on kõige kõrgem nimelt kiirja suhtluse korral.

**3. Ringjal suhtlusel** on kaks vormi.

a. Suhtlusliider puudub. Sel juhul saavad töörühma liikmed oma tegevusest maksimaalset rahulolu, et aga koordineeriv keskus puudub, siis satutakse raskustesse ajajressursside otstarbekohasel kasutamisel. See suhtlusmoodus sobib hea koostööpotentsiaali ja arenenud koostöövilumusega rühmas, eriti kui see rühm lahendab suurt loovust eeldavaid unikaalseid probleeme.

b. Ringi lülitatute tegevust koordineerib suhtlusliider. Paljudel juhul



Joonis 2.3. Suhtlusvõrgu liigid:  
 a «ahelik», b «käärjas», c «ringjas», d «tämblikuvõrk»

tudel on just säärane suhtlusvorm parim. Ringis vahetatakse teavet iseregulatsiooni alusel, mida täiendab suhtlusliidri sihipärane ohjamisalne aktiivsus. Väga madala koostööpotentsiaaliga rühmas, samuti rutiinsete lihtsate ülesannete täitmisel on kindla tsentriga ringjas suhtlemine vähem efektiivne.

4. Tugevasti ühendatud suhtlusvõrk, nn. **ämblikuvõrk** eeldab ja võimaldab küll kõigi suhtlemist kõigiga, et aga mitmepoolsetele kooskõlastamistele kulub palju aega, viib see tihtilugu alla rühma töö tulemuslikkuse.

Esitatud nelja suhtlusvõrku võib vaadelda nii staatilises plaanis, teatud isikute põhilisi infoseoseid kirjeldava skeemina, kui ka dünaamilise ja situatiivse mudelina. Situatiivne suhtlusvõrk kujuneb ühe või teise kirjeldatud põhitüübi realisatsiooniks enamasti vastavuses ühistegevuse iseloomuga (näiteks tingituna vestlustestmast), aga ka sõltuvuses osalejate isikuist. Palju oleneb formaalse liidri juhtimisstiilist. Autokraat eelistab kiirjat, liberaal ringjat (a-variant), kollegiaalne juht samuti ringjat suhtlust (b-variant). Pahatihti tekib koostööprobleeme selle tagajärjel, et omaalgatuslikku ringjat suhtlemist ei harrastata. Teine tüüpiline juhtum: mingis probleemvaldkonnas puudub arvestatav asjatundja ja ka suhtlusliider.

Ettevõtte või asutuse terviklikus suhtlusvõrgus infoseoste tihendamisel tekkivad moodustised osutavad tihti säärast laadi rühmitustele, millel on kõik põhilised väikerühma tunnused. Nende rühmituste seostusskeem, koosseis ja omavaheline asetus võimaldab vastust otsida järgmistele rakenduslikku huvi pakkuvatele küsimustele:

- mil määral mingi rühmitus vastab organisatsiooni kindlale allüksusele, töörühmale, funktsionaalselt seotud isikute ringile;
- kes on teiste rühmituse liikmete suhtes võtmeisikuks, informaalseks juhiks ja suhtlusliidriks;
- millist tüüpi suhtlusvõrk rühma seob ja kui hästi vastab tegelik seostusviis oot spärasele;
- milliste teiste rühmitustega vaatlusalune plejaad on seotud;
- kes toimib sidepidajana kahe või enama rühmituse vahel.

Organisatsiooni suhtlusstruktuuri uuritakse sageli sötsiomeetriameetodil. Saadud projektsioon on vaid üldistus, tardunud pilt protsessilisest nähtusest. Pole välistatud, et teabeedastussüsteemis leidub kompensatoorseid seostusliine ja sidekanaleid, mis leevendavad suhtlusvõrgu uuringul ilmnenuid häireid, vastuolusid ja kir

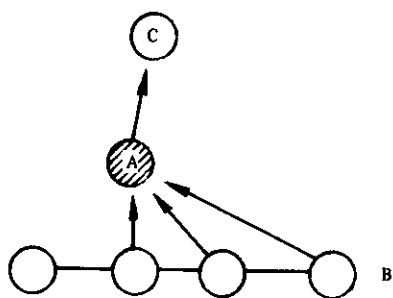
saskohti. Organisatsiooni suhtlussituatsioonist saadakse märksa parem ülevaade, kui vastastikuseid infoseoseid vaadeldakse valdkondade kaupa: rutiinsel asjaajamisel, formaalselt sätestatud aruandlusel, operatiivjuhtimisel, perspektiivplaneerimisel, uuendusprobleemide tõstatamisel ja lahendamisel, isiklikul suhtlemisel.

### 2.3.3. SUHTLUSVÕRKU LÜLITUNUTE ROLLID

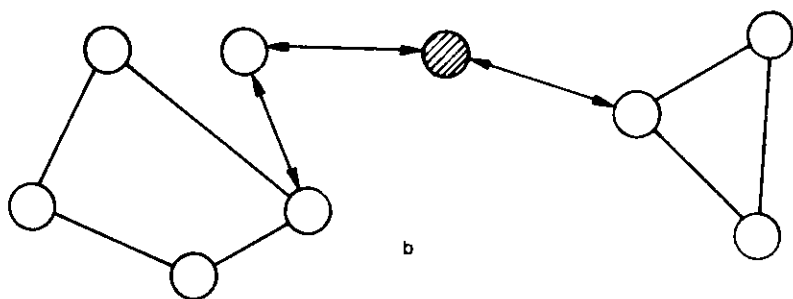
Sõltuvalt ametikohast on töötaja organisatsiooni struktuuris talle omasel positsioonil, mida võib iseloomustada mitmest aspektist: hierarhiatasand, õiguste ja vastutuse määra, funktsioonide arv ja mastaapsus, osalemine juhtimisotsuste väljatöötamises jne. Inimeste organisatoorseid käitumist, nende individuaalseid püüdlusi, toimimistaktikaid jmt. saab seletada, aga ka osaliselt prognoosida nii nende koha ja rolli järgi väikerühmas kui ka suhtlusvõrgus tervikuna. Info hindamine ja kasutamine on üsna palju sellest, kellelt infot saadakse. Teabe edastamisel aga võidakse nii sõnumi detailsusastet kui ka tegevusele initsieerivat suundust varieerida sõltuvalt sellest, milline partnerikujund teabe adressaadist on loodud. Sageli kujundavad infovahetust arvamusstereotüübid ja eelarvamused nimelt selle tõttu, et partnerite vastastikust taju kujundavad tajumisstereotüübid ja eelarvamused hoiakud.

Individaalne positsioon suhtlusstruktuuris osutab sageli sellele, kui hästi tipp- või keskjuht täidab või on suuteline täitma ohjuri ja koordineerija ülesandeid, milliste osakondade jaoks ta on võtmeisik, kelle suhtes teisejärguline figuur, kellele ta on oma tegevuses enam orienteerunud ja kes on temale orienteerunud.

E. Rogers ja R. Agarwala-Rogers kirjeldavad oma raamatus «Kommunikatsioon organisatsioonides» (48) nelja suhtlusprotsessis iseloomulikumat positsioonilist asetumist ja rolli. Töökollektiivis on väga sagedaseks säärane suhtlustusükkel, kus A saab B-lt teavet ning annab sellest siis enda meelest olulisima edasi C-le (vt. joon. 2.4). Säärasel juhul leiab aset teabevoolu sihipärane reguleerimine: infost kõrvaldatakse mõni osa, teisi elemente tõstetakse esile, hinnatakse või kommenteeritakse. Teabevoolu reguleeriva **valvuri** osas on näiteks direktori sekretär, kui ta annab ülemusele lühidalt edasi, kes temaga mis küsimuses soovib jutule saada. «Valvuril» on nii ametlikus kui ka mitteametlikus suhtlusstruktuuri

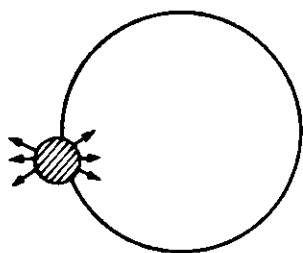


a



b

Väliskeskond



c

Joonis 2.4. Kommunikatiivsed rollid:  
a «valvur», b «sidemees», c «kosmopoliit»

ris kõige üldisem roll, mis iseloomustab igaüht, kes asub kellegi teise suhtes kolmandalt saabunud teabe vahendaja osas.

«Valvuri» keskne funktsioon on infouputuse ärahoidmine, ta filtreerib infovoogusid ja laseb läbi vaid olulisima. Ühtlasi on ta omamoodi vaheventiiliks, kes kõrvaldab tähtsusetu ja segavalt detailse. Hea «valvur» peab oskama eristada olulist ning olema objektiivne hinnanguis ja tõlgendustes. Ühele või teisele «valvurile» ootuspärast käitumist saab prognoosida infovahendaja eriala alusel: oma ainealaga seotut väärtustatakse kõrgemalt ja suudetakse kriitilisemalt hinnata. Oluline on ka juhtimistasand: madalamal astmel ollakse detailsemad. Naised on «valvurina» küll meestest subjektiivsemad ja emotsionaalsemad, kuid vähem üldistavalt-hinnangulised.

Mõistagi täidavad suhtlussüsteemi kuuluvad isikud üksteise suhtes «valvuri» osa eri küsimustes, parimal juhul on igaüks teiste jaoks uudisliku info valvel omal alal. Tüüpiline «valvur» on ajalehe või TV uudistetalituse juhataja, raadio «kirjakasti» toimetaja, konverentsi- või komandeeringumuljeid vahendav spetsialist.

Oluline on see, kui ulatuslikult teaberegulaator infot vahendab, kas ta kaldub edastama teisejärgulist või, vastupidi, kärbib keskse esiletoomiseks uudiseid sel määral, et mõndagi olulist jääb ütle mata. Juhtub sedagi, et «valvuri» kriteeriumid (näiteks eelistada üldhuvitavat, päevakajalist või kõmulist infot) ei vasta retsiipiendi ootustele (kes ootab detailset teavet mingil kitsal alal).

Sidemees ühendab kaks või enam rühma terviklikku süsteemi, organisatsiooni suhtlusvõrku, kusjuures ta ise ei kuulu ühessegi neist rühmadest. «Sidemees» suhtleb teabedastuse põhimagistraalidel. Ta ei piirdu suurte infovoogude edasitoimetamisega, vaid liidab ühtlasi allüksustest osi organisatoorseks tervikuks. Kui «sidemees» eemaldub, laguneb tervik peagi isoleeritud rühmadeks.

Kui «valvuriks» sobib (vähemalt omal alal) igaüks, ei saa seda mingil juhul öelda «sidemehe» kohta, sest kaugeltki mitte igaühel pole energiat, kogemusi ega hakkamist selles rollis tegutsemiseks.

«Sidemehe» rolli täitvate osakaal (enamasti 5—20 % organisatsiooni isikkoosseisust (48)) mõõdab asutuse allüksuste tervikuks ühendamise astet. Kui organisatsioonis on «sidemehi» nii palju, et kõik funktsionaalsed allüksused on hästi kursis üksteise eluga, liituvad alaosad hästi seonduvad tervikuks. Kui neid ei ole, kannatavad kohe terviku huvid. Heade «sidemeeste» puudumist või eemalolekut püütakse vaistlikult korvata ühiste koosolekute

sagedasema kokkukutsumisega ja segakomisjonide loomisega eri allüksustest. Abi loodetakse saada ka vabal ajal korraldatavatest ühisüritustest. Nendel üritustel kujuneb siiski harva säärane suhtlemissituatsioon, kus on paslik tõsiseid tööprobleeme üles võtta.

Enamasti on «sidemehe» osas tippjuhid. Loomulikult peaks «sidemeeste» protsent kasvama seda enam, mida suuremat asutusesisest koostööd organisatsiooni eesmärkide saavutamine nõuab. Ettevõttes strateegilist positsiooni evivate «liider-sidemeeste» kõrval võib organisatsiooni tervikuks liitvas rollis tegutseda igaüks, kes suhtleb mõnda teise rühma kuuluvate isikutega. Kui funktsionaalselt tihedasti seotud suurte allüksuste vahel pole spontaanselt kujunenud kindlat «sidemeest», on mõnikord otstarbekas see luua lausa formaalse struktuuri kujundamise vahenditega, näiteks asjakohase koordineeriva organi moodustamisega.

Suhtlusvõrgu eri osade vahel täidab sidepidaja ülesandeid ka **sild** — isik, kes kuulub küll mõne rühma reakoosseisu, kuid tegutseb eri rühmi ühendava lülina. «Sild» erineb «sidemehest» järgmistest joontest: tal on madalam ametialane (ja sotsiomeetiline!) staatus; ta tegutseb rühmadevahelise teabevahetuse kõrvalteedel.

«Sildamine» on tõhusam siis, kui see toimub kahe rühmituse vahel mitte üheainsa vaid kahe-kolme paari (diaadi) vahendusel.

**Arvamusliider** on isik, kellel on tänu tema lugupeetavusele rühmas (informaalsele staatusle) eeskujuga andev mõju rühma liikmetele nende suhtumise, hoiakute, väärtusarusaamade kujunemisel. Ta on enamasti mõnes olulises küsimuses teistest autoriteetsem ja evib juurdepääsuteed teiste jaoks raskesti ligipääsetavaile infoallikaile.

Formaalse rühmajuhi osa täiendava või sellega konkureeriva «arvamusliidri» mõju rühma väärtusi ja eesmärke kujundava jõuna on palju organisatsiooni tüübist. Konstrueerimisbüroos või kunstikombinaadis on see kindlasti palju suurem kui konservitehases või kaubabaasis. Ka selle rolli täitjaid võib olla enam kui üks ühes rühmas: igaüks on juhtiv asjatundja omal alal. Näide: juhtkonna üks liige on hästi kursis teaduse ja tehnika saavutustega, teisel on peen vaist konjunktuuri muutuste tajumisel, kolmandal tihedad informaalised sidemed ametkonna keskasutuses.

Lõpuks nimetagem veel **kosmopoliidi** rolli (48). See on isik, kellel on keskne osa väliskeskkonnaga suhtlemisel. Sel määral, kui organisatsioon on avatud süsteem, peab ta evima vähemalt mõne

sideme ka väliskeskkonnaga. Enamasti on «kosmopoliidiks» kas organisatsiooni hierarhia tipus seisev isik või mõne teenistuse (turgustus, varustus) juht. «Kosmopoliit» seob organisatsiooni teiste endale oluliste asutuste, ettevõtete ja organisatsioonidega, ta täidab väliskeskkonna ja ettevõtte vahel «valvuri» ülesandeid.

Suhtlussüsteemi üle organisatsioonis saab otsustada selle alusel, kui hästi täidavad asjatundlikud isikud suhtluses keskseid osi. Tegelikuses on nn. tüübipuhtaid rolle harvemini kui nende ühendusi, paljud isikud täidavad situatiivselt isegi kaht-kolme rolli.

### 3. SUHTED VÄIKERÜHMAS

Mida laiem on organisatsioon, seda enam tekib selles mitmesuguseid ametlikult moodustatud, poolformaalseid ja mitteametlike inimrühmitusi. Suhteliselt püsiva koosseisuga ja omavahel tihe-  
das kontaktis olevad inimrühmad kujutavad endast ametiasutuste kui sotsiaalse organismi algrakke. Töökollektiivi inimsuhetest kujuneb valdav osa mõnes väikekoosseisulises rühmas ehk kontakt-  
rühmas. Rühmadesse kuuluvus mõjub ka vahendatult, kaudse-  
malt. Eri rühma kuuluvate inimeste vastastikune tajumine, enese-  
avamise aste ja teabevahetuse laad saavad olulisi mõjutusi selle tunnetamisest, et kumbki pool esindab lisaks iseendale ka kedagi teist, s. o. ametikaaslaste rühma.

Rühmapsühholoogia ilminguid märkame organisatsioonis igal sammul — inimeste hoiakute sarnastumise, solidaarsustunde ilmutamise, abi osutamise, aga ka eelarvamuslike hoiakute, distant-  
sihoidmise jt. suhtlustökete näol. Samal kombel, kui meile on omane suhtlemissoov ja emotsionaalsete kontaktide loomise püüd, on kõigile ühine ka vajadus kuuluda vähemalt ühte väiksesse kontaktrühma. Kaugeltki mitte kõigiga organisatsioonis ei olda nii tuttavad ja lähedased, et avatult, vabalt, ennastunustava spon-  
taansusega suhelda. Ent igaühele meeldiks vist leida töökollektiivis väike rühm ühiste huvidega isikuid, kelle ringis oleks võimalik jutelda siiramalt, usalduslikumalt ja vabamalt.

Kontaktrühm ei rahulda mitte üksnes oma liikmete suhtlemis-  
tarvet; tema mõju on mitmeplaaniline, selles on ka mõndagi varjatut, vastuokslitku ning etteaimamatut. Täpselt sama koosseisuga inimrühm võib eri ajal ja eri olukorras avaldada selle mõjukes-  
mes viibijale täiesti erilaadset mõju. Vahel toimib kolleegide kohalolek tiivustavalt, toonust ja energiat andva võlulahendina, teinekord aga avaldab sama rühm segavat, ärritavat või otse heidutavat mõju. Mõnel inimesel aiteb nn. seesmine vaist kähku kohana rühma suhete ja tundeelu dünaamikaga, teistele jääb rühma-  
suhete psühholoogiline taust tabamata imeks, nad ei suuda rüh-

masisese suhtlemise varjatud mängureegleid mõista, nendega kohane-  
da, veel vähem neid muuta. Rühmapsühholoogia olemuse ja aval-  
dumise mõistmist võib määratleda sotsiaalpsühholoogilise kompet-  
tentsusena. Selle, eriti juhile hinnalise võime sihteadlikuks välja-  
arendamiseks tasuks argielu kirevais suhtlemisolukordades püüda  
leida vastused järgmistele küsimustele.

- Kuidas teiste inimeste kohalolek mõjutab inimkäitumist?
- Mida tähendab rühmitus indiviidile ja organisatsioonile?
- Mis määrab kindlakoosseisulise väikerühma liikmete omavahe-  
liste suhtumiste värvingu ja suhete iseloomu?
- Missugused on individuaalse mõjujõu ja võimu allikad rühmas?
- Kuidas kujuneb rühma emotsionaalne atmosfäär?

### 3.1. RÜHMAVIISILISE TEGUTSEMISE PSÜHHOLOOGIA

Rühmas töötamisel või õppimisel hakkavad tegutsemise tule-  
muslikkust mõjutama mitmed eriomased psühholoogilised tegu-  
rid, mis samade inimeste üksinda tegutsemise korral puuduvad.  
Rühmatöö tõhusust on tunnistanud ja arvestatud kindlasti niisama  
kaua, kui vana on inimkond. Arvatavasti läksid meie esiisad mam-  
mutijahile hulgakesi ka seepärast, et nõnda oli söakam. Kõigis  
maades on põlluharimine, käsitöö ja sõjapidamine olnud ajast  
aega enamasti kollektiivne. Nüüdisaja sotsiaalpsühholoogia tee-  
neks võib aga pidada rühmatöö ilmingute mitmeplaanilise, dife-  
rentseeritud ja dialektilise olemuse avastamist. Rühmaviisilise  
tegutsemise kavapäraseid tulemusi ja kõrval efekti võib tänapäeval  
väljendada täpsete mõistetega. See lubab mõningaidki nähtusi nii-  
hästi eristada ja ette näha kui ka, vähemalt piiratud ulatuses,  
mõjustada, suunata.

Mitmed rühmatöö efektid lubavad meil teatud tingimuste loo-  
misel arvestada rühma energeetilise ja vaimse potentsiaali jõudsa  
suurenemisega. Sellele osutas tähelepanu juba K. Marx: «Nagu  
ratsaväeskadroni ründejõud või jalaväepolgu vastupanujõud olu-  
liselt erinevad üksikute ratsa- ja jalaväelaste ründe- ja vastupanu-  
jõudude summast, nii ka üksikute tööliste jõudude mehaaniline  
summa erineb sellest ühiskondlikust jõust, mis arendatakse palju-  
de käte üheaegse koostööga ühe ja sellesama jagamatu operatsioo-  
ni sooritamisel, näiteks kui on vaja tõsta mõnd raskust, pöörata

vintsi või kõrvaldada teelt mõni takistus. Üksiku isiku tööga ei saaks siin kas üldse saavutada kombineeritud töö tulemust või saaks seda saavutada ainult palju pikema ajaga või ainult kääbuslikes mõõttudes. Siin on tegemist mitte ainult individuaalse tootliku jõu suurendamisega kooperasiiooni teel, vaid erilise tootliku jõu loomisega, mis oma olemuselt on hulga jõud.

Peale uue jõu, mis tekib paljude jõudude liitmisest üheks ühiseks jõuks, kutsub juba ainult ühiskondlik kontakt suurema osa tootlike tööde puhul esile võistlust ja eluenergia (*animal spirits*) erilist elavnemist, mis tõstavad üksikute isikute individuaalset teovõimet, nii et kaksteist inimest üheskoos annavad üheaegse 144-tunnise tööpäeva jooksul palju suurema koguprodukti kui kaksteist üksikut töolist, kellest igaüks töötab 12 tundi, või üks tööline, kes töötab 12 päeva järgemööda» (1, lk. 285—286).

Teised rühmana tegutsemise seaduspärasused lasevad eriomas-tes olukordades oletada aga rühma pingestavat ja pärssivat toimet. Rühma ühise töö kõrvalmõjuna tekib tihti olulisi muutusi rühma liikmete tõekspidamistes, aga ka omavaheliste suhete süsteemis.

**Teiste juuresoleku mõju.** Ameerika sotsiaalsühholoog R. Zajonc (43) nimetas teiste inimeste kohalolekust tingitud positiivset või negatiivset mõju inimkäitumisele sotsiaalseks hõlbustamiseks<sup>1</sup> (*social facilitation*; ingl. k. *to facilitate* — hõlbustama, aitama). Argipäeva kogemused ja psühholoogilised eksperimendid on näidanud, et inimtegevuse resultatiivsust mõjutab nende isikute juuresolek, kelle poolt eeldatakse subjekti tegevuse hindamist. Teiste inimeste juuresolek raskendab niihästi keeruliste ja puudulikult omandatud harjutuste ja ülesannete täitmist kui ka vastavate vilumuste kujunemist (õppimist, treeningut). Sel, kellel eneseväljendamisega raskusi, on seda vaevarikam oma mõtteid edasi anda, mida suurema hulga inimeste ees ta on sunnitud esinema. Nii on ka paljude teiste tegevuste korral, nagu masinakiri, autojuhtimine jne. Teiste juuresolek mõjub aga soodustavalt suhteliselt kergete või hästi omandatud ülesannete täitmisel.

Enesekindlal ja sõnaosaval inimesel on mingi ettekande pidamine seda innustavam, mida enam inimesi teda kuulab.

Hõlbustamine arvatakse toimivat erutusprotsesside vallandamise kaudu. Seda tuleks arvestada niisuguses rühma ühistegevuses, kus leiab aset õppimine, oskuste ja vilumuste omandamine.

<sup>1</sup> Termin on sotsiaalsühholoogias üsna laialt levinud, kuid on sõnasõnaliselt tähenduselt ebatäpne, sest osutab vaid sotsiaalse mõju plusspoolele.

Õppimine on tõhusaim tingliku optimaalse erutuse vööndis: teiste juuresolek mobiliseerib, ent ei demoraliseeri.

**Sama seisundi efekt** tekib subjektil teadmisesest, et ka rühma teised liikmed viibivad samalaadseis tingimustes või on lahendamas sedasama ülesannet. Nii kogemused kui ka arvukad katsed on kinnitanud, et teistega koos talutakse märksa kergemini sääraseid stressitekitajaid nagu müra, ootuspinge, vintsutav füüsiline töö, valuaistingud. Ka rasket ja igavat tööd on lõbusam teha teistega koos. Seda on ammuilma arvestatud talgute korraldamisel. Sama seisundi efekt avaldub mingil kujul isegi siis, kui rühma liikmed töötavad üksteisest eraldi, kuid teavad, et ka teised näevad just samal ajal samalaadse asja kallal vaeva. Iseloomulik juhtum: asutuse allüksuse kõik töötajad on lähetatud eri rajoonidesse täitma üht ja sedasama vastumeelset, kuid möödapääsmatut ülesannet.

**Publikuefekt** kujuneb olukorras, kus mingit tegevust sooritatakse nende isikute silma all, kes küll ise toimuvasse ei sekku, kuid kelle poolt oodatakse hindav-arvustavat seisukohavõtmist (aplauusi või vilekoori). Häbelikud, suhtlemisarad ja ebakindlad inimesed tunnevad end publiku juuresolekul kammitsetuna. Enesekindlaile mõjub publik innustavalt.

Teiste jälgiv ja hindav kohalolek mõjub ergutavalt suhteliselt hästi omandatud tegevuste sooritamisel. Ülierutuvale inimesele mõjub külmalt hindav publik seda häirivamalt, mida vähem vilunud see inimene oma tegevuse sooritamisel on. Muide, publikuefeki saab näiteks ettekande pidamisel kahandada, kui juuresolijaid avatleda dialoogipartnereiks, juhtida nad passiivse kriitilise kuulaja rollist probleemis kaasaraäkija ossa. Seda võtet osavad oratorid kasutadaki.

**Sihipärane hõlbustamine** leiab aset siis, kui vestluspartner või rühmakaaslane ilmutab subjekti suhtes sügavat mõistmist ja pakub tarbe korral kas moraalselt toetust või otsest abi mingi tegevuse sooritamiseks. Osavõtlikkus ja tähelepanu taastavad kõikumalöönnud eneseusalduse. Märkamatu vaistliku hõlbustamisega loome (taastame!) seemise turvatunde, mis on väga oluline spontaansuse vabastamiseks. Isik või rühm, kes ei anna suhtlemisel piisaval määral positiivset tagasisidet, toimib kammitsevalt, spontaansust pärssivalt. Nähtavasti mõjub enesetunnet tervendavalt nimelt see, et positiivse tagasisidega arvestatakse ette.

Vaistlik või kavatsuslik mitmepoolne hõlbustamine on neid



Avameelsus ja avatus

põhimehhanisme, mis hoiab ülal rühma moraali, tagab terve psühhkliima, kujundab koostöösituatsiooni.

**Sotsiaalne surve.** Ühe rühmaliikme vastu suunatud grupiline algatus kujutab endast suurt jõudu. Selle ajal võidakse muuta oma hoiakuid, lahti öelda oma veendumustest ja asuda tegutsema kindlal, rühma nõudmistele vastaval viisil. Survevahendite amplituud on lai: iroonia, arvustamine, (ümber)veenmine, emotsionaalne mõjutamine, aga ka sanktsioonidega (privileegide ja õiguste äravõtt, boikott) ähvardamine. Kestva surve all viibimine ähvardab kujundada frustreritud isiku, kelle tüüpilisteks reaktsioonideks on kas agressioon, enesesüüdistamine või apaatiaseisund. Sotsiaalset survet võib võrrelda toksilise ravimiga, mida häda sunnil muidugi tuleb manustada, kuid mis organismi paratamatult kahjustab. Paraku on väga palju rühmi, kus enamuse liitlöömine

üksikliikme vastu on igapäevane asi. Sotsiaalse surve ilminguks on pahatihti mingi «kliki» terror rühma üksikliikme kallal.

**Sotsiaalne kinnistamine** on individuaalne või rühmaline tegu või toiming, mille eesmärk on kas mingi käitumisreaktsiooni väljakujundamine ja tugevdamine või, vastupidi, kõrvaldamine, väljajuurimine. Kinnistamisega püütakse soovitavaid käitumisviise üha uuesti esile tuua, soovimatuid aga edaspidi ära hoida. Iga lapsevanem ja õpetaja rakendab vaistlikult sotsiaalset kinnistamist. Varjatun on see täiskasvanute ühistegevus.

Sotsiaalne kinnistamine väljendub kiituse või noomituse, naeratus või väljanaermisena, heatahtliku või vaenuliku reaktsioonina. Kiitev või laitev tagasiside muudab käitumist ennekõike sellega, et signaliseerib tegutsemisviisi «kvaliteedist» ja innustab saavutatut kordama või toimimisviisi muutma.

Positiivne kinnistamine leiab aset siis, kui on stiimul (näiteks rühmaliikmete heakskiit), mis tugevdab või toetab käitumisviisi. Kinnistamine on negatiivne siis, kui stiimuli kõrvaldamine tugevdab käitumisreaktsiooni. Näide: tööühma juht teeb uut operatsiooni omandavale alluvale alatasa märkusi, oskuste mingil tasemel aga jääb kriitika vähemaks ja lõpuks lakkab hoopis. Alluv tõlgendab seda tunnustava tagasisidena, mis laseb tal uskuda oma võimetesse. On tähele pandud, et pärast pikaajalist üksiolekut on sotsiaalne kinnistamine tulemusrikkam.

Omapäraseks kinnistusviisiks on tähendusrikas vaikimine, mida olukorra eripärast tulenevalt tõlgendatakse mitut moodi: lepliku kriitikast hoidumise, sõnatu tunnustamise, samas vaimus jätkamise soovitusena või ka viisaka pettumusväljendusena.

**Arvamuste konvergens ja divergens.** Rühmaviisilisel probleemarutelul osavõtjate vaateviisid kord lähenevad, kord kaugenevad. Arvamuste konvergens (koondumine, lähenemine) ja divergens (kaugenemine, killunemine) alusel saab teha järeldusi rühma koostööoskusest. Liiga varane ühele arvamusele jõudmine saab sageli teoks probleemi pealiskaudse käsitlemise hinnaga. Kestev arvamuste lahkõla seevastu demoraliseerib, loob absurditaju: kuis ka arutelust osavõtjad ei püüaks, kokkuleppele nad ei jõua.

Täiesti väär on teha rühmadiskussioonis kujunevate arvamuste ühtelangevuse või lahknevuse alusel järeldusi rühma ühtsustunde olemasolu või puudumise üle. Rühma emotsionaalse ühtsuse üle saab märksa enam otsustada arutluse psühhokliima ja tüüpsituatsioonide korduva taastekke alusel.

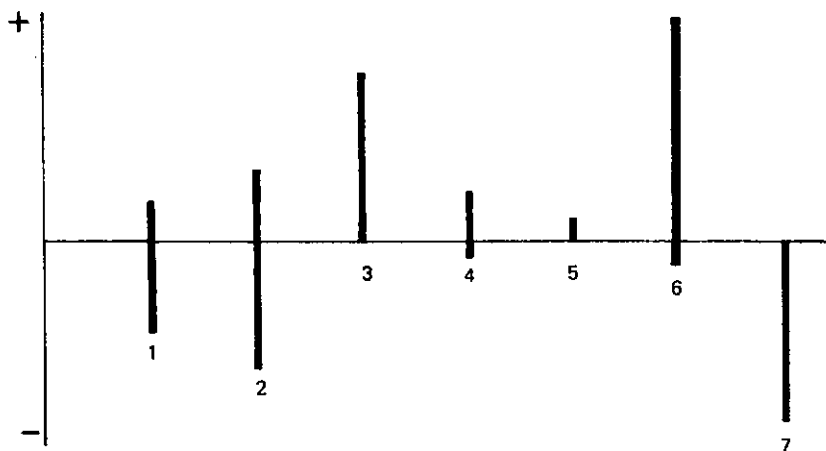
**Tüüpsituatsiooni vaheldumine.** Viimase aja sotsiaalpsühholoogias (6) kõneldakse üha enam mikrosituatsiooni mõjust interaktsiooniprotsesside kulgemisele. Võib vahet teha konkreetse (ainulise, kordumatu) ja abstraktse ehk tüüpsituatsiooni vahel, eristada objektiivset (tajatud, tunnetatud, hinnatud, vastuvõetud) situatsiooni. Kordumatut-ainulist suhtlemisolukorda võetakse üldjuhul mingis ulatuses abstraktse tüüpsituatsiooni vormina. Sellele vastavalt järgitakse ka tüüpsituatsioonis kehtivaid kirjutamata toimimisprintsipi, mängureegleid. Tüüpsituatsioon on põhimõtteliselt piiratud arv. Psühholoogiliselt pakub huvi see, kuidas rühma suhtlemisolukordade tunnetamine kindla tüüpsituatsioonina kujundab ühistegevuse tingimusi — töömotivatsiooni, koostöövalmidust, kõrget või madalat suhtlemisaktiivsust jms. Vaatame põgusalt mõningaid situatsioonitüüpe.

**Tõsise koostöösituatsiooni** asjalikus õhkkonnas püütakse ühistegevuses olla üksteisele igati toeks. **Mänglevas** õhkkonnas on omal kohal nali ja teravmeelsused. Koomiliste olukordade loomine ja nautimine ei tarvitse sealjuures ühistegevust mingil moel kahjustada. **Konfliktolukorras** (vt. lähemalt 5. ptk.) välja öeldud teravmeelsused on õelat laadi, huumori on välja vahetanud ironia. **Teeseldud situatsioonis** vaid mängitakse hoolivat tegutsemist, arutlemist, töötamist: rühma liikmed ei võta ülesannet käsile tõsiselt ega loodagi selle lahendamisel mingite arvestatavate tulemusteni jõuda. **Võistluslik õhkkond** küll innustab tegevuses endast kõike välja panema, kuid kujundab ka olukorra, kus kaaslaste ülemängimine saab tööst kui säärasesst olulisemaks.

### 3.2. VÄIKERÜHM JA SELLE LIIGID

**Difuusne** (eraldatud, hajutatud) rühm on inimgrupp, kellel puudub liitev ühistegevus, emotsionaalne ühtsus, lähedus väärtusarusaamades. Difuusses rühmas pole välja kujunenud tööjaotust, kinnistunud staatushierarhiat ega tärgranud rollisuhteid. Sellegipoolest tunneb iga rühmaliige end mingil määral juba nimelt selle rühma liikmena. Näiteid: äsja formeeritud brigaadi liikmeskond, kaugrongi kupees reisijad, arsti ootetoas viibijad, juhuslikest inimestest moodustatud rühm psühholoogiliste katsete tegemiseks.

**Formaalne** (ametlik) rühm moodustub töökollektiivis rühma koosseisus olevatele ametikohtadele kinnistamise, allüksuse põhi-



Joonis 3.1. Väikerühma liikmete staatusstruktuuri näide mingi omaduse (juhiks sobivus, tublidus, meeldivus, mõjukus) alusel läbi viidud sotsiomeetrilise küsitluse põhjal.

Rühmalige 3 on saanud vaid positiivseid, liige 7 üksnes negatiivseid hinnanguid. Ülejäänud on saanud nii positiivseid kui ka negatiivseid hinnanguid (valikuid). Kõrgeima staatusega on rühmalige 6, kellest vaid veidi jääb maha 3

määruse, ametijuhendite, töötajate töösuhete täpsustamise, palgakahvli sisseseadmise ja juhtimisstruktuuri fikseerimise vahendusel. Nn. puhas formaalne rühm on õigupoolest abstraktsioon.

Töörühmas on alati ametlikult paikapandud töösuhteid ja staatushierarhiat täiendamas nn. **informaalne** (mitteametlik) **struktuur**, mis põimub ametlikuga, täiendab seda, kuid võib talle ka vastanduda. Rühma mitteametlik koetis väljendub järgmises.

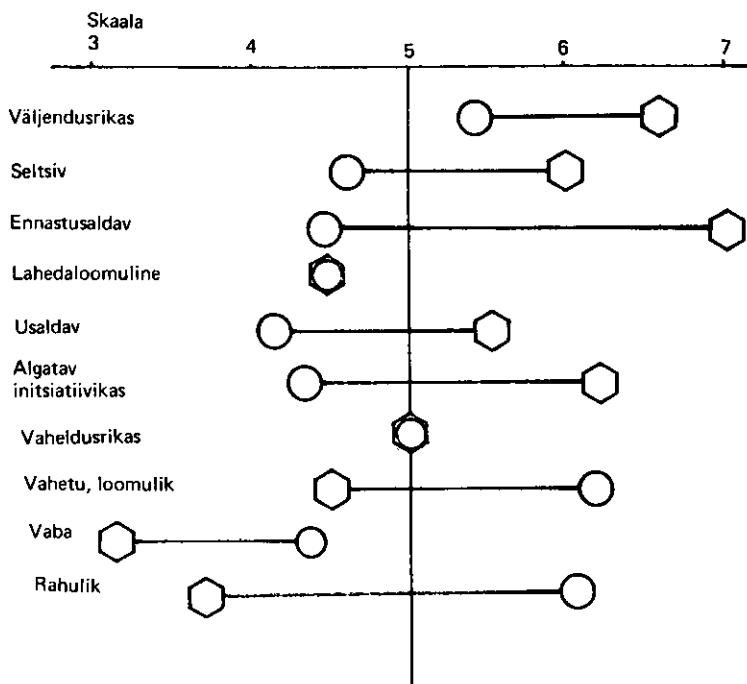
1. Ametipositsioonilt juhti täiendab mõnes mõeldavas juhirollis mitteametlik spontaanne liider. Too võib ametliku juhiga konsolideeruda, aga ka konkureerida, temale milleski vastu töötada, teda isegi välja süüa püüda. 2. Rühma liikmete mõjukust, meeldivust, kompetentsust ja prestiiži hinnatakse säärases astmestikus, mis oluliselt võib erineda samade isikute staatushierarhiast näiteks ametinimetuse või kuusissetuleku alusel. 3. Asist laadi töösuhete kõrval tekib mitut laadi emotsionaalseid kontakte, isiklike suhteid. Mõnikord muutuvad isiklikud suhted isegi tähtsamaks kui (iseenesest ehk igati korrektsed, kuid teisejärgulised) vahetud töösuhted.

**Informaalne** (mitteametlik) rühm võib olla moodustatud ka täiesti ilma formaalse aluseta, näiteks huvikaaslaste ühenduse, sõprusringi või seltskonnana. Seesugusel rühmal puudub juriidiliselt fikseeritud staatus, selle liikmeil pole mingit otsest kohustust arvestada sinna kuuluvate inimeste ühiskondlikku positsiooni, ametikohta, tegevusala. Informaalne rühm tekib spontaanselt, kuid hoopiski mitte ilma seesmistest põhjusteta: sellesse kuuluvaid inimesi ühendab enamasti kas vastastikune sümpaatia või huvide lähedus. Seejuures ei tarvitse rühma kõik liikmed kaugeltki mitte kõigi teiste vastu tunda sümpaatiat ega tajuda ka huvide lähedust. Mõned neist on omavahel ühendatud võib-olla vaid võtmeisikute kaudu. Suurem mitteametlik rühm koondub harilikult kahest kuni neljast liikmest tuumiku ümber. Nii positsioonid, suhtumised kui ka vastastikused rolliootused kujunevad küll spontaanselt, ehkki täies kooskõlas rühma liikmete selliste omadustega nagu seltsivus, energilisus jt. Töökollektiivis tekkivail informaalsetel rühmadel on ka mõndagi formaalsele rühmale iseloomulikku. Näiteks võivad kaks või enam rühma kuuluvat olla omavahel päris tihedais töösuhetes, kuuluda veel mingi poolformaalse tekketaustaga ühiskondliku organisatsiooni aktiivrühma jne. Teisest küljest ajendavad tihedad informaalset suhted inimesi tihti ka töösuhteid edendama.

**Esmasrühma** (näiteks perekond, lähedaste sõprade ring, esmane töökollektiiv) kuuluvad peavad edukat lülitumist rühma ellu endale eluliselt tähtsaks. Teisesesse ehk **sekundaarrühma** kuulumist ei peeta enamasti kuigi oluliseks. Enamik tootmisettevõtteis tekkivaist rühmalistest moodustistest on üsna tingliku koosseisuga ja lödva struktuuriga sekundaarrühmad.

Rühma tähtsustamine enese jaoks oleneb suuresti ka sellest, kui rahul ollakse oma rolliga rühmas ja mil määral tajutakse rühma suhtumises austust ja tähelepanu enese suhtes. Juhtub sedagi, et inimene töötab aastaid koos kolleegidega, kes näivad moodustavat tema esmasrühma, et aga omavahelised suhted ei vasta soovituile, siis võetakse sinna kuuluvust teisejärgulisena. Rühma kuuluvais nähakse üksnes töökaaslasena.

**Referent-** ehk **etalonrühm** koosneb kas realselt eksisteerivaist või kujuteldavaist isikuist, kelle üldtunnustatud tõekspidamised, püüdlused, normid on subjektile orienteeriva väärtusega. Eeskujuks sobib ka austusväärne etalonisik. Meedikule võivad selleks olla niihästi Avicenna ja Hippokrates kui ka praktiseeriv arst Tartust või Rio de Janeirost.



Joonis 3.2. Töörühma ametliku liidri hindamine kõrgema (●) ja madalama (◻) staatusega rühmeliikmete poolt. Samuti võib kõrvutada meeste ja naiste, vanade ja noorte hinnanguid

Etalonrühmana võib austada ka mingit reaalselt rühma — õnneliku perekonda, üksmeelset tootmisbrigaadi, viljakat koostööd tegevat inseneride või teadurite rühma. Ideaalkujul on etalonrühm seesama väike rühm, kuhu inivid kuulub. Mingi kutsetöö, perekonnaelu jms. kaugel ideaali emotsionaalne ettekujutamine, teisisõnu etalongrupi või -isiku «konstrueerimine» pole ohtudevaba tegevus. See võib seonduda illusoorse arusaamaga, nagu saaks edukas ja õnnelik olla vaid sel viisil nagu etalonisikud. Ütleb ju vanasõnagi: «Seal on ikka hea, kus meid pole.»

**Sihirühm** on väikerühmas moodustunud toimikond, rühmitus, kes ühendab liikmete jõupingutused kindla eesmärgi saavutamiseks. Rühm saavutab seatud sihi seda kindlamini, mida selgemini eesmärk on seatud ja mida enam rühma liikmed oskavad lülituda

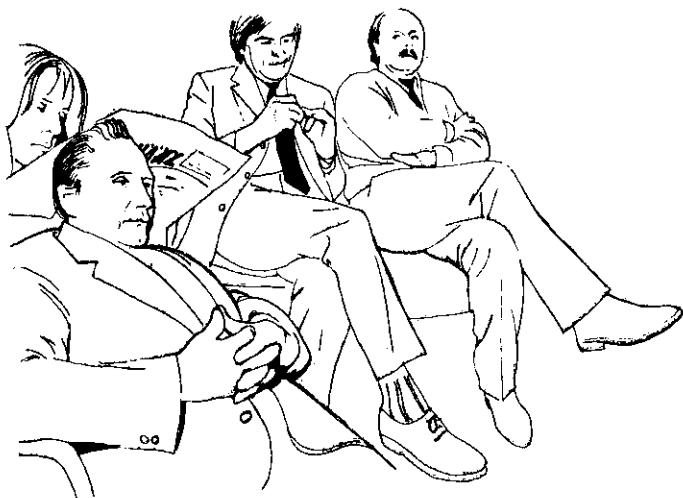
koostöösse. Eri rühmade ühistegevuse sisu võib olla väga erinev, samuti võivad erineda ka sihirühma eesmärgid. Liiasi pole need alati teadvustatud. Tinglikult võime sihirühma arvata ka seltskonnana, kes on tulnud meelt lahutama. Seegi ettevõtmine võib mõnikord ebaõnnestuda pelgalt sel põhjusel, et õdusa õhkkonna kujundamises ei osatud eesmärki näha. Omapärane toimikond kujuneb probleemarutelus osalejaist. Kui oma vaateviisi kaitsmist peetakse asja otsustamisest või tunnetuse avardamisest olulisemaks, võib puhkeda küll tuliseid vaidlusi, ent targemaks neist keegi ei saa. Sihirühma tegutsemisel tuleks esmatähtsaks pidada seatud eesmärgi saavutamist, mitte oma positsiooni kindlustamist rühmas. Kogemused näitavad, et paljudes aastaid koos töötanud rühmades jääb vajaka säärasest enesevalitsemisest, tegutsemisdistsipliinist ja koostööoskusest, mis võimaldaks toimida eduka sihirühmana.

Nagu eespool esitatust nähtub, on väikerühma liigid teoreetiliselt üsna selgesti eristatavad, tegelikkuses kohtame aga puhtaid liike harva. Pealegi võib ühe ja sellesama koosseisuga rühm oma arengus ja situatsioonide vaheldudes omandada kord ühe, kord teise rühmaliigi tunnuseid.

### 3.3. KONTAKTRÜHMMA MÕJU JA TÄHTSUS ORGANISATSIOONILE JA INDIVIIDILE

Rühmaeluga kohanemine kujutab endast töölase adaptatsiooni võtmeküsimust. Meie aega iseloomustab kollektiivne töö: mingil ametialal toimetulek eeldab korralikku koostööd kolleegidega. Paljudel juhtudel on koostöö viljakam teatud suletusastmega väikeses rühmas. Iga individuaalne töölane algatus saab jõudsama hoo, kui see kasvab üle rühma algatuseks. Rühm on kahtlemata individuaalse töömotivatsiooni tõhus toimetegur, ent samal ajal ka organisatsiooni töökultuuri valukoda.

Rühma mõju nii ühiskonnale, organisatsioonile kui ka indiviidile ilmneb hästi tema funktsioonide kaudu. Väikerühm on ühiskonna algrakk, milles abstraktsed ebaisikulised sotsiaalsed suhted kujunevad konkreetseiks inimestevahelisteks sidemeteks. Rühma kontekstis saavad poliitilised, õiguslikud, tootmis- ja rahvussuhted oma psühholoogilise sisu, nad teisenevad inimestevahelisteks seosteks. Rühma tõekspidamised ja käitumistavad võivad ühtesid laie-



Tüdinud kuulajad

mas sotsiaalses süsteemis inimestevahelisi suhteid kujundavaid mõjureid võimendada, teisi aga neutraliseerida.

Püsiva liikmeskonnaga rühm on sidelüliks indiviidi ja organisatsiooni vahel. Vaid kindlasse rühma vastuvõetud töötaja saab end tunda suure töökollektiivi täisväarse liikmena.

Kontaktühendus on ühiskonnalt üksikisikule suunduva mõju vahendaja. Rühm võib sotsiaalse keskkonna mõju tugevdada või nõrgendada. Paljude maade sõjaväes kantakse erilist hoolt tihedate inimestevaheliste sidemete loomise eest eesmärgiga muuta tekivad väikerühmad patriootlikult meelestatud üksusteks. Massiteabelevi mõjujõu uurijatele on ammu teada, et auditooriumi veenmine, sihiteadlik propaganda annab rahuldavaid tulemusi vaid siis, kui nähtu-kuuldu-loetu on läbi arutatud teabe vastuvõtja esmasrühmas ning seal kõlapinda leidnud.

Keskonnast lähtuvate ideede, eeskujude ja suuniste vastuvõetavus mingi töökollektiivi liikmeile oleneb tihti sellest, kas ja millisel määral need leiavad heakskiitmist selles väikerühmas, kuhu individ kuulub, kelle liikmena ta end ennekõike tunneb. Rühma

kui väljaspoolt lähtuva teabe vastuvõttu kujundava teguri mõju sõltub muidugi palju sellest, kuidas see teave riivab rühma üldtunnustatud tõekspidamisi ja väärtuskujutlusi. Rühma toime on seda mõjusam, mida enam info on seotud selle rühma liikmete eluliste huvide ja väärtustega. Rühmapsühholoogiat tuleb tingimata arvestada organisatoorsete ümberkorralduste ja uuenduste tegemisel. Kui töökollektiivi informaalse rühma tuumikus on mingil asjaolul (näiteks peljatakse töökoormuse kasvu ja õiguste kärpimist) välja kujunenud tõrjuv hoiak mõne uuenduse suhtes, ei jäta skepsis kujundamata ka rühma real liikmete hoiakuid. Uuendusideed võidakse hinnata kas tooreks või enneaegseks ning keegi ei ilmuta huvi ega indu algatusega kaasa minna.

Kontaktrühm on organisatsioonis väärtuste ja käitumisnormide sepikoda. Selle rühma liikmed (eriti liidrid) kujundavad ja kindistavad omavahelisel suhtlemisel kindla hulga üldtunnustatud tõekspidamisi, väärtuskujutlusi ning tegutsemise põhimõtteid. Need on rühma kuuluvatele suunavad, poolkohustuslikud. Osa sõnastamata norme ja toimimisprintsippe juurdub töö käigus. Väikerühm sorteerib ja selekteerib ametlike tööd ja töösuhteid reglementeerivate sätete hulgast välja kindla osa, mis kuulutatakse kohustuslikuks, teise jao, mida tuleb järgida vaid teatud asjaoludel, ning kolmanda, mida ei tarvitse üldse tõsiselt võtta. Rühma üldine suhtumine annab suuna sellele, kuidas suhtuda asutuse administratsiooni, naaberosakondadesse ja -teenistustesse, milliste algatustega kaasa minna ja mida eirata.

Suhtumist ja väärtuskujutlusi formeeriv mehhanism on keeruline. Rühma liidrite eeskuju andev käitumine, nende seisukohtade ja arusaamade sõnaselge väljütlemine või sõnatu realiseerimine — need on kõik hoiakuid kujundavad tegurid. Nende täpne toime on aga ebaselge. Rühma üldtunnustatud eesmärkide, tõekspidamiste ja normide ümberseadmine tähendab otsemaid ka rühma iseloomu, laadi ja suunduse muutumist. Teisisõnu: rühm kujundab küll selle liikmete hoiakuid, aga sinna kuuluvate inimeste hoiakud omakorda kujundavad rühma.

Nagu öeldud, on suhtlemistarbe rahuldamise eeltingimuseks organisatsioonis lähedaste inimeste olemasolu ja võimalus nendega regulaarselt suhelda. Suurema osa suhete ja seoste vajadusest organisatsioonis rahuldab inimene kindlakoosseisulises väikerühmas. Suhted väikerühmas on töökollektiivi psühhokliima kujundamisel põhimõjuriks. See, kas töö pakub rahuldust või ei, oleneb

palju töökollektiivis kujunenud inimsuhetest. Rühm kujundab märgatavalt oma liikmete töösse suhtumist, aga ka töösuudet. Hea läbisaamine kaaslastega tõstab toonust, suurendab koostöövalmidust, tugevdab usku endasse.

Pole harvad juhtumid, kus indiviid ootab lähedaselt töökaaslaselt kaitset ja abi. Rühmal on kindel roll turvatunde taastamisel ja kindlustamisel eriti siis, kui üht esmaskollektiivi liiget muserdab mingi häiriv läbielamus tööl, tegemist on delikaatse hingemurega, koduste konfliktide järeloimega. Oma rühmast otsib endastmõistetavalt toetust see, kes on riidu läinud mõne võõra rühma liikmega.

Reaalne rühm on mõjusaim selle rühma liikme hoiakute kujundaja. Kui kaaslaste arvamust peetakse väga autoriteetseks, saab kolleegidest rühm inimesele keskseid elulisi orientiire andvaks etalonrühmaks. Rühma üldised arvamused või selle liidrite seisukohad võetakse aluseks maailmavaatelistel arusaamade omandamisel, eetilistel otsuselangetamistel, oma tuleviku kavandamisel, eluliste otsuste tegemisel. Raske on ülehinnata noorspetsialisti või -töölise esimese töökollektiivi mõju. See võib kujundada noore inimese töösse suhtumise kogu eluks.

Rühma mõju organisatsiooni suhtes võib olla niihästi soodne, neutraalne kui ka kahjulik; kõik oleneb sellest, millise suundusega on rühm, s. t. millised on rühma normid, püüdlused, toimimispõhimõtted. Meie sotsiaalpsühholoogilises kirjanduses vaikitakse väikerühma võimalik negatiivne mõju pahatihti maha. Kaugeltki mitte iga spontaanse rühma teket ei saa pidada kiiduväärseks. Kui näiteks emotsionaalsete eelistuste alusel kujunenud rühma meelistegevuseks saab kolleegide tagarääkimine ja intriigide sepistamine, kujutab see rühm endast kahtlemata organisatsiooni terviklikkust lõhkuvat kooslust.

Rühmas võib kujuneda nii pinev õhkkond, et kõigi liikmete töösuude oluliselt langeb. Haruharva formeerub töökollektiivis rühmi, mille valitsev tuumik asub mõne patuoainaks tunnistatu suhtes rakendama rühmaterrorit!

---

Kooliklassis esineb sellist rühmaelulise vääratust võrratult sagedamini. Meenutame näiteks suurt tähelepanu äratanud nõukogude filmi «Hernehirmutis».

### 3.4. KONTAKTRÜHMA PSÜHHOOLIGILISED ISEÄRASUSED

Rühmaelu varjatud külgi aitab mõista nende protsesside ja mehhanismide avamine, mis vahendavad kontaktrühma mitmeplaanilist mõju selle liikmeile. Rühmapsühholoogia kohta on avaldatud tuhandeid monograafiaid, uurimistulemusi, teaduslikke artikleid ja populaarses laadis lugusid. Bulgaaria õpetlane L. Desev (32) on rühmast kirjutatu üldistamise tulemusena esile toonud kümnekond väikerühmale iseloomulikku joont.

1. Rühma kuuluvad isikud saavad sageli omavahel kokku. Rühma iga liige võib suhelda kõigi teistega. Rühma liikmeil on vaba võimalus luua otseseid omavahelisi kontakte. Seda iseärasust märgib mõiste **kontaktsus** (lad. k. *contāctus* — kokkupuude, seos). Mõistagi on väikerühmale iseloomulikud need kontaktid, mis tekiavad omaalgatuslikult, mitte näiteks tootmisoperatsioonide järgnevuse loogikast tulenevalt. Järjepidevat vahetut rühmasisest suhtlemist võib õigusega pidada kontaktrühma kõige iseloomulikumaks jooneks, aga ka rühma kujundavaks jõuks. Kui esmaskollektiivi liikmeil pole (näiteks ruumilise eraldatuse või eri ajal töökäimise tõttu) võimalik sageli kokku saada, pole loota ka selge rühmalise moodustise teket. On ohtrasti loomingulisi ja teadlaskollektiive, kus nimelt sellel põhjusel tõelist kontaktrühma pole kujunenudki. See mõjub ebasoodsalt nii organisatsioonile kui ka selle liikmeile.

2. Rühma liikmed lävivad omavahel nii suure psühholoogilise läheduse ja avatusega, et leiab aset vastastikune emotsionaalne mõjustamine. Seda erisust tähistatakse terminiga **kontagioosus** (lad. k. *contagiosus* — nakatav). Tundetaseandil mõjutus tekib soovide, ajendite, püüdluste, sisenduste, tundeavalduste põkkumisel ja põimumisel ning sellel on väga oluline käitumist motiveeriv jõud. Kõrge kontagioosusega rühm võimaldab oma liikmeil saada suuri suhtlemiselamusi. Kuid emotsioonide kõrgepinges kipub tihti kujunema õhkkond, kus kainest arutlusest ei tule suurt midagi välja.

3. Rühmas kehtivad **käitumisnormid**, mis on rühma liikmeile nende positsioonist olenevalt erineva rangusastmega kohustuslikud. Töökollektiivis võidakse säärase sõnastamata seadustega kehtestada omaalgatuslikult tinglikud toodangu kvaliteedi nõuded, ametlikust töödistsipliinist lubatud üleastumise määrad jne. Rühmanormid puudutavad ka rühmaliikmete õigusi ja kohustusi.

Uusikutele tehakse harilikult mõnes asjas järeleandmisi, on aga ka norme, mis tehakse neile nimelt karmimaks, nad jäetakse ilma neist privileegidest, mida kasutavad staažikad liikmed. Ühes teadlaskollektiivis vaadati kogu aeg läbi sõrmede sellele, kui rühma staažikad liikmed hilinesid töökoosolekuile. Uusisikuile oli säärane üleastumine lubamatu. Normida võidakse palju muudki: rõivastust, keelepruuki (slängi, kirjakeele või täpse erialakeele eelistamine), isegi poolkohustuslikke argivestluse teemasid.

4. Rühma liikmete vahel kujuneb teatava ühtekuuluvuse tunnetus, **meie-tunne**. Rühma kuulumist peetakse selle liikmete poolt oluliseks tõigaks. Tekib enese identifitseerimine oma rühma täieõigusliku liikmena. Just säärane meie-tunne hoiab rühma koos. Selle kinnistamisel mängivad olulist osa niisugused tavad, traditsioonid, ühisettevõtmised, milles osalevad rühma kõik liikmed ja kus tegevuse sisuks on midagi säärast, mis laseb rühmasisestel suhetel, positsioonidel, rollidel, rituaalidel, emotsioonidel kõigile nähtavalt esile tulla. Kui šabloonne ja rituaalitsev näiteks sünnipäevade jm. sündmuste pidulik tähistamine ka poleks, kujundatakse nimelt nendega rühmavaimu.

5. Rühma liikmete vaheliste suhete (eriti võimusuuhete) alusel tekib rühmas vertikaalne **staatushierarhia**, kerkib esile liider, kujuneb rühma aktiiv (juhttuumik), aktiivi reserv, ilmnevad passiivsemad, kaasaveetavad, tõrjutud, konfliktised jt. liikmed.

6. Rühmas välja kujunenud suhete struktuurile ja rollidele on olemuslik **püsikindluse saavutamine**. Mida enam rühma liige on oma positsiooniga rühmas päri, seda endastmõistetavamalt asub ta toetama normide ja suhete *status quo*'d.

7. Kontaktrühm toimib oma liikmeid mingis osas **sarnastava jõuna**. Igaüks, kes on pikka aega olnud tugeva informaalse struktuuriga rühma liige, võib märgata, mil määral võetakse üksteiselt üle meelisväljendeid, maitse-eelistusi, eluvaateid, aga ka eelarvamusi ja kindla tendentsiga suhtumisi elunähtustesse ja inimestesse.

8. Väikerühm läbib oma arengus mitu faasi. A. Lutoškin (41) on difuusset rühma kirjeldanud tabava metafooriga **pudenev liit**. Elementaarse juhtimis- ja tööjaotustasemega rühma iseloomustab ta mõistega **pehme savi**, aste kõrgema eesmärgiteadvuse ja emotsionaalse ühtlusega rühma nimetab ta **plinkivaks majakaks**. Võtmerollide kinnistudes ja staatushierarhia kujunedes täpsustatakse inimestevahelist tööjaotust ja pannakse paika käitumisnor-

mide süsteem. Rühma kõrgeim arenguaste on kollektiiv, mille poeetiliseks võrdkujuks on A. Lutoškinil **põlev tõrvik**.

Toome nüüd esile **kollektiivi** tunnused, toetudes nõukogude sotsiaalpsühholoogide seisukohtadele. Välismaa mittemarksistlikus psühholoogiateaduses pole kollektiivi mõistele säärast sisu omistatud.

Kollektivistliku rühma liikmed ei ole mitte üksnes tihedas omavahelises asises ja emotsionaalses suhtlemises; nad ilmutavad üksteise suhtes ka abi, osavõtlikkust ja tähelepanu, on valmis altruistlikuks käitumiseks. Makarenko tähtsustas eriti seda, et kollektiivis asetatakse rühma ühishuvid igäühe isiklikest huvidest kõrgemale. Kollektiivi ühistegevuse eesmärk on samaaegu kõigi poolt austatud, aga ka sotsiaalselt hinnaline, väärtuslik ühiskonna kui terviku jaoks. Seega ei kujune kaugeltki mitte iga tugeva ühtekuuluvustundega väikerühm veel kollektivistlikuks. Kollektivistlik rühm arendab sotsiaalselt väärtuslikku koostööd ühiskonna teiste organiseeritud ja spontaansete väikerühmadega.

Kollektivistlik rühm kujutab endast oma liikmeile arvestatavat isiksusliku arengu keskkonda ja motivaatorit. Seda ei saa öelda kõigi väikerühmade kohta. Kollektivistlikus rühmas ei tähenda tihe emotsionaalne seotus konformset käitumist tingivat sugestiivsust. Oluliseks erisuseks on kollektivistliku rühma liikme täielik voli (sanksioone kartmata) väljendada ehtsaid isiklike seisukohti. A. Petrovski (47) rõhutab kollektiivile tunnuslikuna seda, et sinna kuuluvail isikuil on nii kõrge vastutustunne, et nad ei kõhkle ühise asja nimel vajaduse korral rühma enamiku või isegi terve rühma seisukohtadele vastu astuda. Tõelises kollektiivis ei kujune olukordi, kus rühma survet ja enamuse arvamusega manipuleerimist kasutatakse subjektiivsete arvamuste allasurumiseks, kellelegi tema koha kättenäitamiseks.

### 3.5. RÜHMA PSÜHHOKLIIMA

**Psühhokliima** (samamõelduses tarvitatakse teisigi mõisteid, nagu sotsiaalpsühholoogiline kliima, emotsionaalne õhkkond jt.) on inimsuhete kvaliteedi näitaja, mis väljendub kõigi arvesse tulevat psühholoogiliste tingimuste kogumis, mis mõjuvad rühma ühistegevusele ja tema liikmete arengule soodustava (stimuleeriva) või kahjustava (pärssiva) jõuga (38). Emotsionaalse õhkkonna ku-

junemises osalevad ka **kaudsemad tegurid** — töökorralduse tase, töö meeldivus, palgaolud, töötingimused, otsese ülemuse juhtimisstiil (kollegiaalses stiilis juhitud rühmas on töömeeleolu parem), võimalus realiseerida oma võimeid. Eriti olulised on aga säärased **otsesed mõjurid** nagu rühma liikmete vahetu asine ja emotsionaalne suhtlemine, hooliv või kalk suhtumine üksteisesse, oskus lahendada arusaamatusi ja tülisid. Psühhokliima potentsiaalsete ja reaalsete mõjurite toime — objektiivsete asjaolude hindamine ja tõlgendamine — oleneb alati suuresti sääraseist subjektiivsetest asjaoludest nagu rühma liikmete üldine eluhoiak ja ootused üksteise suhtes, erinevate ootuste ja vajaduste rahuldamise määr, ühistegevuse eesmärkide tähtsus rühma jaoks. Kollektiivi psühhokliima pole taandatav selle liikmete hoiakute ja meeleolude aritmeetilisele keskmisele, see kujutab endast omaette nähtust, uut kvaliteeti. Hea psühhokliima on märksa laiem ja sisukam mažoorsest töömeeleolust, seda iseloomustavad järgmised tunnused:

- vastastikuse usalduse vaim, mis on ühenduses kõrge nõudlikkusega üksteise suhtes;
- arvamuse vabadus — rühma igal liikmel on vaba voli avaldada aruteludel oma (eri)arvamust, ilma et liider või juhttuumik hakkaks seda nivelleerima;
- teabevahetus on avalik, hoidutakse salatsemisest, mõnede kõiki puudutavate asjade usaldamisest vaid mõningaile rühmaliikmeile;
- ka pingsituatsioonides ilmutatakse üksteise suhtes osavõtlikust ja mõistvust, raskes olukorras antakse üksteisele abi.

Rühma psühhokliima on määratav ka selle alusel, milline situatsioonitüüp on ühistegevuses kõige iseloomulikum: kas koostöö ja mäng või hoopis teesklus, tüli, pinevus. E. Sokolov (49) hindab kõrgelt mängleva taustaga suhtlemisolukorda nii lõbustav-lõõgastuslikus kui ka loomingulist õhkkonda kujundavas funktsioonis.

Psühhokliima allub raskesti püüetele seda otseselt mõjutada. Tööõhkkond kujutab seega endast nii rühma arengunäitajat ja ühistegevuse (kõrval)tulemust kui ka tingimust, eeldust mõningat laadi tööde ja tegevuste tulemuslikuks kujunemisele. Liivale on rajatud selle mikrokollektiivi ühtsus, kus võimalikult kõrgete tootmisnäitajate tagaajamisel on inimsuhetes kujunenud külmalt kalkuleerivad hoiakud ja usaldamatuse õhkkond.

Töökollektiivi mikrokliimat on võimalik oluliselt tervendada

kaudsete vahenditega häid suhteid turvavate käitumismallide kasutamise teel (vt. selle kohta lähemalt 6. ptk.). Psühhokliima peegeldub küll paljudes näitajates, ent kõige vahetumalt siiski rühma töömeeleolus. Sageli on rühma tundekliimat võimalik kirjeldada otse meteoroloogiliste terminitega, nagu soe, vilu, jääne, palav, vahelduv, aga ka sääraste psühholoogiliste mõistetega nagu evelil, rõõmus, lõbus, ülemeelik, asjalik-tõsine, rammetu, loid, pahur, pinev, kurvameelne, apaatne, masendatud.

Kõigile on teada, et töörühmas valitsev meeleolu kujundab töössesuhtumist ja mõjub tootlikkust suurendavalt või kahandavalt. Noortekollektiividel on ühistel tundeelamustel lausa elektriseeriv mõju ühistegevusele. Olenevalt emotsiooni modaalsusest (laadist) see kas ergutab või pärsib nii kehalist kui ka vaimset tööd. Paljudes olukordades (vaimustus, raev, paanika) saab tundeimpulss otsesemaks käitumise motivaatoriks. On ametirühmi (näiteks müüjad, õpetajad, hoiukassade kassiirid, telefonistid, dispetšerid), kelle puhul halb meeleolu kõige otsesemalt kahjustab tööd, milles kesksel kohal on inimestega suhtlemine. (Mõnigi ärritatud telefonist maandab oma sisepingeid kaugekõne tellija peal.)

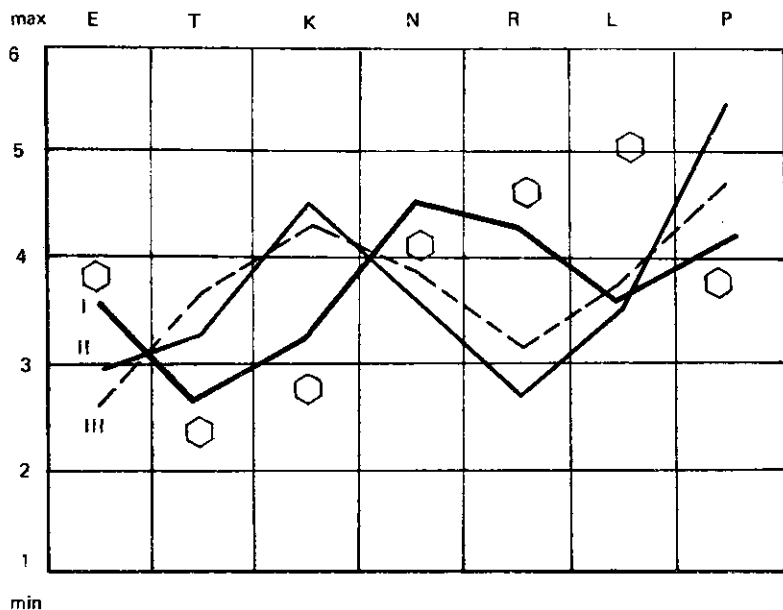
Psühholoogid on välja töötanud mitmeid lihtsaid meetodeid, mis võimaldavad usaldusväärselt diagnoosida rühma psühhokliima parameetreid:

- valitsevat töömeeleolu ja selle iseloomulikke muutusi päeva või nädala jooksul;
- rahulolu juhtimisstiili, inimsuhete, töökorralduse, palgaoludega;
- tähendusrikkaid situatsioone ja sündmusi emotsionaalse õhk-konna kujunemisel;
- meeleolu rikkuvaid tegureid;
- meeleolu tõstvate vahendite (muusika, spetsiaalsed lõõgastusprogrammid jms.) tegelikkude mõju.

Lisas on lähemalt kirjeldatud kolme psühhokliima uurimise meetodit.

Emotsionaalse seisundi mitmeplaanilist mõju kollektiivi liikmeile saab iseloomustada järgmiste funktsioonide koostoimega.

1. Tundeelamus ühendab rühma. Üheaegne samalaadsete tunnete läbielamine kujundab rühmas ühtsust.
2. Emotsioon aktiveerib ja mobiliseerib, suurendab suhtlemis- ja tegutsemisvalmidust.
3. Emotsionaalne reaktsioon mingile sündmusele või nähtusele



Joonis 3.3. Kolme allüksuse töömeeleolu muutused nädala jooksul

⬡ — I allüksuse juhi töömeeleolu muutused

võimaldab otsustada rühma väärtuste, normide, moraali, suhete, stressikindluse jt. näitajate üle. Seega on tundeelamus nii uurija kui ka rühma liikme jaoks **diagnostiline**.

4. Meeldiv läbielamus **energetiseerib**, loob otsekui energiavaru tuleviku tarbeks.

5. Rühmal liikmete emotsionaalsed reaktsioonid kinnistavad ja kujundavad hoiakuid ja käitumismalle ning hõlbustavad inimeste kohanemist rühmaeluga. Rühmal liikmete emotsionaalsete reaktsioonide kaudu õpitakse orienteeruma säärestes rühmaelu olulistes külgedes nagu staatushierarhia, käitumismallid, oluliseks peetavad väärtused, käitumismallid jne. Seega on tunnetel nii stabiliseeriv kui ka orienteeriv mõju.

6. Negatiivsed tunded võivad rühmal liikmete aktiivsust pärssida, tekitada tugevaid sisepingeid ja olla seega frustreerivad.

7. Säärased tunded nagu hirm, hämming, haavumine, alaväärsustunne võivad ühistegevust **desorganiseerida**. Seega on mõnedel tunnetel ka disfunktsionaalne toime — destruktiivne mõju.

Töökollektiivi meeleolu dünaamikal on seesmised seaduspärasused. Ka ülevaimal meeleolul on tendents langeda. Ütleb ju eesti vanasõnagi: pill tuleb pika ilu peale! Kestev emotsionaalne küllastus toob rühmas kaasa (A. Lutoškini eksperimentaaluuringute alusel) vastutustunde langemise, sotsiaalselt soovimatu passiivse rahulolu. Emotsionaalne defitsiit ja muljetevaegus alandavad toonust, halvendavad töömeeleolu.

Rühma emotsionaal-dünaamiline stiil oleneb palju rühma juhi ja võtmeisikute psühhodünaamilistest omadustest: tegutsemise temporütm, emotsionaalne labiilsus, reageerimiskiirus jne. Tinglikult võime rühmi iseloomustada ka neile omase emotsionaal-dünaamilise stiili alusel, ehkki see pole teaduslikult põhjendatav. On tähele pandud, et **impulsiivse ja liikuva** tegutsemisstiiliga rühm on aktiivne, algatusvõimeline ja agar teiste rühmadega suhteid looma. Samal ajal ei ilmuta säärane rühm piisavat visadust pikaajalist süvenemist ja detailse kallal nikerdamist nõudvate tööde tegemisel. Suure **emotsionaalse labiilsusega** (enamasti naistest koosnev) rühm põleb stressiolukorras kiiresti läbi. **Rahulik-inertsete** rühmade liikmed täidavad tulemuslikult pikka süvenemist nõudvaid ülesandeid, ent on inertsed uuenduste suhtes.

Miks tekivad töökollektiivis nimelt niisugused iseloomulikud inimrühmad? Millega seletada, et mõni töötaja kuulub ühtaegu mitmesse kontaktrühma, mõni teine aga näib organisatsioonis ilmse üksiklasena? Millistel asjaoludel tekib soov suhelda kellegagi töökollektiivis, emotsionaalne seotus, huvi üksteise vastu, vastastikune isiksuslik vastuvõetavus? Nii imelik kui ka pole, neile selgelt praktilist huvi pakkuvaile küsimustele pole sotsiaalpsühholoogias rahuldavat vastust leitud. Järgnev arutus toetub pigem oletustele kui tõestatud seaduspärasustele.

Kõige üldisem väikerühmaga liitumise motivaator on kahtlemata suhtlemistarve, aga ka vajadus emotsionaalsete ja vaimsete kontaktide järele, uute muljete ja elamuste saamise soov, lõbu ja meelelahutuse saamise vajadus. Seltsilise leidmisel saame endale *alter ego*, kes on meile eluliselt vajalik kas või juba hea enesetunde ja piisavalt kõrge eneseaustuse pärast. Püüd luua endale vajalike inimestega häid suhteid seletub sellega, et need tõstavad meie enesetunnet. Pidades end teistele vajalikuks, lugupeetuks, väärtusli-



Hämming

kuks, suurendame jõudsalt võimalust ka ise endale austusväärne paista.

Omaette huvi pakub küsimus sellest, mil määral rühma normid, staatusevahed, rollisuhted jäävad jõusse rühma liikmeist moodustuvais paarides (diaadides) ja kolmikuis (triaadides) olukorras, kus ülejäänud rühmaliikmed pole kohal. Kahtlemata arvestavad rühma käitumisnorme ja toimimisorientaare enam need isikud, kes rühmaga tugevasti identifitseeruvad (auväärased, positsioonikad, staažikad, aga ka uued entusiastlikud liikmed). Ent elulised tähelepanekud lubavad oletada, et rühmanormidest lasevad oma käitumist mõjutada ka need, kellele rühma kuulumine on mingis mõttes probleemiks (tõrjutud, isoleeritud, patuoinad, liidri rivaalid). Mõnikord võib kujuneda kahetsusväärne olukord, et

enese jaoks rühma alatähtsustamisele vaatamata ei suudeta ka luua vabu diaadilisi (kahelisi) suhteid. Rühma liikmeis nähakse ikka võõra rühmituse kehastusi, inimese isikutaju on deformeeritud.

Mõnikord mõjub ka üsna suure emotsionaalse ühtsusega rühma olemasolu oma liikmete intiimsuhete arengule pärssivalt. On teada üsna palju juhtumeid, kus 5—6-liikmelises rühmas, kus läbisaamine on täiesti hea, ei kujune aastate jooksul kellegi vahel sügavaid, intiimset laadi sõprussidemeid. Seltsimehelik-sõbralik, kuid sealjuures kindla «normitud» intiimsusmääraga suhteideaal kujuneb omamoodi tõkkeks sügavalt isiklike valikuliste sidemete loomisel.

## 4. AMETIALANE KOOSTÖÖ

Nüüdisaja tööstusettevõtte ja ka teenindus-, haridus- ning teadusasutuse tegevus on enamasti nii mitmetahuline, et see nõuab laiaulatuslikku ametialast koordineerimist kõigi juhtimistasandite töötajate vahel. Teaduse ja tehnika kiire areng nõuab ka üha tihedamat koostööd eri asutuste ja ametkondade, regioonide ning riikide vahel. Organisatsioonilist koordineerimist ja koostööd on võimalik vaadelda kahes plaanis: juhtimisteooria ja -praktika ning sotsiaalpsühholoogia aspektist.

### 4.1. TÖÖJAOTUS JA KOOSTÖÖ

Tööjaotus ja koostöö näivad lausa eeldavat üksteist, kuid mitmete juhtimisteoreetikute arvates (18) vastanduvad nad mingis mõttes teineteisele. Koostöö põhieeldus on laiaulatuslik vabatahtlik **tegevuste koordineerimine**. Kuid tööde kooskõlastamine ei teki iseenesest, tarvis on sellekohast huvi, mõttekat sihti, motivatsiooni. Koostööd edendab selge seose tajumine koostööpartnerite ühistevõtte ja sellega kaasnevate hüvede vahel. Paraku pole koostööst tulevat kasu alati silmaga nähtav. Nii kaob huvi ka selle arendamise vastu.

Suure raamatukogu komplekteerimis-, töötlus-, hoiu- ja teenindusosakond on omavahel seotud raamatu teekonna eri etappidega alates trükise arvelevõtmisest ja kataloogimisest kuni esimese laenuvajani jõudmiseni. Nende allüksuste juhtajad pidasid sellekohase uuringu tulemuste järgi vastastikuse koostöö tihendamist ja väljaarendamist kõigiti vajalikuks algatuseks. Töökorraldusinseneri abiga leiti hulk tööõidike, kus ainuüksi operatiivsema infoedastamise ja tegevuste koordineerimisega oluks võimalik oluliselt kiirendada trükise teed komplekteerimisosakonnast lugejani. Paraku jäi enamik töötajate ettepanekuid paberile, sest et ametialase koostöö tihendamine ja tõhustamine ei tõotanud osakonnale töötajatele mingeid isiklikke lisahüvesid. Osakondade koostöö tihendamine näis koguni kaasa toovat lisakoormust, lugejateeninduse parandamine kui kaugem eesmärk aga tundus abstraktne ja ebamäärane.

Mitmed organisatoorsed tegurid — allüksuste ruumiline eral-

datust, allumine eri juhtidele, funktsionaalsete seoste ebamäärasus, kehv suhtlussüsteem jms. — piiravad oluliselt võimalust tegevusi koordineerida ja kooskõlastada. Koostöö väljakujunemisel on oma osa nii psühholoogilistel (inimeste autonoomiatarve, sõltumatus soov) kui ka sotsiaalpsühholoogilistel teguritel (neist keskmisemaid on nn. rühmadevaheline diskriminatsioon ehk võõra töörühma esindajaisse reserveeritud, eelarvamuslik või vaenulik suhtumine). Et maitsta hea koostöö vilju, tuleb tihti läbi käia vastastikuse tundmaõppimise, vastuolude ületamise ja kokkusobivuse kindlustamise okkiline rada.

Organisatsiooni väljakujundamisel ja tööjaotuse kehtestamisel tuleb hoiduda sammudest, mis pingestaksid suhteid ja kahandaksid koostööhuvi. Levinuimaid vigu on, kui kaks või enam isikut, rühmitust, teenistust suunatakse täitma nii sarnaseid ülesandeid, et tahes-tahtmata kujunevad konkurentsisuhted.

Ühes teadusasutuses, kus juba pikka aega tegutses uurimismetoodikate täiustamisega tegelevate isikute rühm, loodi veel eraldi metoodikaosakond. Suhted nende rühmade vahel kujunesid kiiresti teravaks: kumbki asus tõestama teise üleliigsust. Tuli tekkis üksuste vahel, kelle reaalse koostöö potentsiaal (jõupingutuste ühendamine metoodikate täiustamisel) oli kõrge.

Kui ühes teenistuses või allüksuses töötavaile isikuile organisatoorsete vahenditega reaalselt ühistegevusala ei kujundata, jäävad koostööliinid enamasti välja arendamata. Näiteks võib leida paljudest õppeasutustest, mille kateedreis ja laboreis töötab kitsal alal meie vabariigi pädevamaid asjatundjaid nii eraldunult oma teemade kallal, et ka aastate jooksul ei saa vastastikku rikastav koostöö võimalikuks.

Suhteid kahjustab see, kui sama tööd tegevaist isikuist üks tunneb end ülekoormatuna, alahinnatuna või teisest halvemini tasustatuna.

Koostööd pärsib tihti see, kui ühistegevusega seotute tööülesanded on jaotatud nii uduselt, et tekivad vaidlused selle üle, mis kellegi kompetentsi kuulub.

Ka pedantlikult täpne individuaalne tööjaotus pole ametialase koöperatsiooni hoogustamiseks soodus, sest omaalgatusliku koostöö ala jääb siis kasinaks.

Igasugune organisatoorne ja ruumiline eraldatus ahendab koostöövõimalusi juba sellega, et inimesed saavad infot erinevalt ja suhtlusse astumine eeldab täiendavaid jõupingutusi (võõrasse allüksusse sisenemine, pika vahemaa läbimine, sidevahendite appivõtmine).

Nagu eeltoodust järeldub, pole organisatoorsete tingimuste loomine koordineerimiseks ja koostööks lihtne. Ent ilma kohase organisatsiooni struktuuri ja läbimõeldud tööjaotuseta pole koostööle kehtutamisel moraalsete või psühholoogiliste meetoditega mõtet: edu tõenäosus on väike.

Mõnikord püütakse koostöösildu ehitada koordineerija ülesannetes instantsi loomisega. Paraku puuduvad koordinaatoril enamasti õigused, volitused, vahendid, sanktsioonid, millega koostööst hoiduvaid pooli mõjutada. Ka asutuse eraldi asetsevate üksuste esindajaist moodustatud probleemrühmad ja -komisjonid jäävad pahatihti vaid paberil eksisteerima.

Aastaid tagasi moodustati ATK-s suur hulk komisjone ja probleemrühmi, mis kõik pidid head seisma teadus- ja tehnikasaavutuste kiire ellurakendamise eest süsteemis. Et enamik rühmadesse määratud inimesi ei ilmutanud kõnealuste probleemide vastu piisavat huvi, jäid loodud koostööorganid fiktiivseks. Mõni alarühm ei leidnud võimalust aasta jooksul kordagi kokku tulla.

Omaalgatust, iseregulatsiooni eeldavad probleemrühmad asuvad tööle seda kindlamini, mida enam aitab rühmades tegutsemine lahendada igapäevaseid tööprobleeme või annab säärase innustava eneseteostuse võimaluse, millest põhitööl kipub puudu tulema (kujuneb veel üks töömotiveerimise allikas).

## 4.2. KOOSTÖÖ SISU

Nii sotsioloogias (7), sotsiaal- (33) kui ka juhtimispsühholoogias (14) on arvukalt konfliktiteooriaid. Samal ajal pole ühtki üldtunnustatud kontseptsiooni, mis rahuldava süsteemsuse ja põhjalikkusega selgitaks inimestevahelise koostöö seaduspärasusi ja tekke-eeldusi. Nõukogude sotsiaalsühholoogidest on seda valdkonda sügavamalt uurinud Leningradi teadur N. Obozov. Tema järgi on koostöö indiviidide ühistegevuse ja ühinemise tulemus, mida iseloomustab maksimaalselt võimalik tulemuslikkus minimaalsete emotsionaal-energeetiliste kulutustega ja piisav subjektiivne rahulolu (45). Organisatsiooniteoreetilisest vaatepunktist on koostöö inimeste eesmärgipärane, koordineeritud ja vastastikust kasu andev ühistegevus, mis tuleneb formaalsest tööjaotusest ja tugineb arusaamisele säärase tegevuse vajalikkusest ja kasulikkusest.

Koostöö tekketingimuseks *sine quo non* on niisiis kooskõlastatud ühistegevus. Ühistegevusse lülitumine võib aga kaasa tuua ka vastandnähtuse, s. o. **konflikti**. A. Jeršov (33) defineerib konflikti

nõnda: see on vastuolu, mis tekib üheaegsete, kuid vastandlike tendentside, motiivide, huvide või käitumislade avaldumisel ühistegevuse kestel, kusjuures ilmneb varjamatu või varjatud pingesuisund.

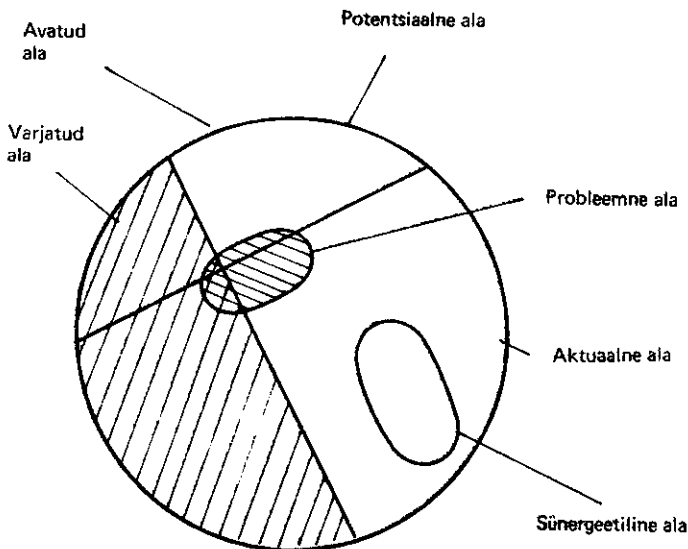
Organisatoorseks koostöoks on palju võimalusi:

- info hankimine, vahendamine, töötlemine (teise poole tarbeks) ja vahetamine;
- plaanide, projektide, programmide väljatöötamine, viimistlemine ja kooskõlastamine; juhendamine ja konsulteerimine samas valdkonnas;
- ühine tööde (ja töövälise ürituste) korraldamine;
- kollegiaalne juhtimisotsuste väljatöötamine;
- valminud tööde ülevaatamine ja ühine hindamine (näiteks atesteerimiskomisjonis);
- samade isikute juhendamine ja õpetamine kahe või enama töötaja poolt;
- koosõppimine ja töökogemuste üksteisele vahendamine;
- partneri puhtmoraalne toetamine;
- ükskõik millises vormis ühiselt sooritatav teenindus- või täitmis-tegevus (antud tööülesannete vahetu täitmine);
- koostööpartneri kindlustamine tarvilike (esemeliste või rahaliste) vahenditega.

Koostöö tegelik sisu kujundab kindlasti suhtumist kolleegi(de)sse ja ka **koostöövalmidust** kui erilist hoiakut. Erakordsed, prestiižikad ja vastutusrikkad ülesanded kahtlemata tõstavad osapoolte väärtust teineteise silmis ning suurendavad koostöövalmidust ka edaspidiseks.

### 4.3. KOOSTÖÖALAD

Kui laial alal (ja millisel nimelt) koostöö teostub? Kui vana töötaja ei pühenda äsja tööleasunut ametisaladustesse, siis koostöö õpetamise ja töökogemuste üleandmise tasandil ei ole võimalik. Kui kahest üht ja sedasama mehhanismi kasutavast töölisest üks jätab seadme tehnilise hoolde pikemat aega teise õlule, võime oodata tolle nurinat, sest elementaarseile koostööõuetele on vilistatud. Ent kui samad eri vahetuses töötavad kolleegid hakkavad koos nuputama, kuidas seadet täiustada, ületab koostöö märgatavalt ametialase kooperatsiooni formaalsed ettekirjutused.



Joonis 4.1. Kahe allüksuse vahetise koostöö alad

**Aktuaalne koostööala** on see töövaldkond, kus kahe või enama isiku vahel tegelikult tehakse üsna järjepidevat koostööd, **potentsiaalne ala** aga tööülesannete ring, kompetensi või vastutuse valdkond, kus on otstarbekas, mõeldav või vajalik koostööd arendada. Enamasti on ametialasel koostööl ilmselgeid kasutamata alasid. **Avatud ala** on see mõeldavaist ühistegevuse liinidest ja võimalustest koosnev osa, mida osapooled teavad ja arvestavad. **Varjatud ala** hõlmab valdkonnad, mida ei tajuta ega arvestata.

**Probleemne koostööala** on vältimatult vajaliku ühistegevuse valdkond, mis hõlmab keerulisi, ebaseaduslikke, puudulikult lahtimõtestatud, varude nappuse või suure läbikukkumiskõrvald riskiga seotud ülesandeid. Sel alal võib kiiresti välja kujuneda pingekolle.

**Sünergeetiline koostööala** on võimaliku ühistegevuse valdkond, kus tekib koostöö lisakasv efekt ehk sünergia: jõutakse tulemusteni, milleni eraldi tegutsemisel poleks sama aja- ja energiakuulu korral jõutud.

Esitatud alad on kujutatud graafiliselt joonisel 4.1.

Koostöö tegelik väljaarendamine — potentsiaalse koostööala aktualiseerimine — sõltub tegeliku koostöö vajalikkuse tunneta-

misest ja sellest, kui resultatiivseks peetakse senise koostöö tulemusi. Hästi laabuv koostöö kujuneb kooperatsiooni arendamist motiveerivaks allikaks isegi siis, kui ühiste ettevõtmiste organisatoorne tähtsus on väike. Teinekord saab tähtsaks seegi, kui suurde vastastikuse sõltuvuse seosesse tihe koostöö viib. Võib oletada, et koostöö subjektiivne **meeldivus**, mis tuleneb peamiselt partnerite vastastikusest sümpaatiast, ja optimaalseks peetava **vastastikuse sõltuvuse**<sup>1</sup> määr on omavahel seotud mittelineaarsel viisil.

**Koostöövilumus** on ühtaegu nii mingil tegevusalal saavutatud vilumuse kui ka suhtlemisoskuse näitaja, mis mõõdab võimet lülitada teiste inimestega energiaressursside säästval kasutamisel põhinevasse ühistegevusse. See areneb kokkuharjutamisel niihästi ühes meeskonnas kui ka kindlapiiriliste ülesannete täitmisel vahelduvate partneritega.

**Sümboolse koostöövalmiduse ilmutamine** on solidaarsuse, heasoovlikkuse ja osavõtliku suhtumise väljendamine, mis enamasti kuulub pigem tooni hulka, kui väljendab tegelikku valmisolekut astuda partneriga ühistegevusse. Kui elementaarset koostöövalmidust ei ilmutata, kannatab organisatsiooni psühhokliima.

**Sotsiaalne võrdlus koostööpartneriga.** Ilmselt on koostöövalmiduse teke keerulises seoses ka sellega, millisena tajutakse enda ja partneri erinevusi töö staatuses, töötingimustes, palgaoludes jm. Võib oletada, et (ametipositsioonilt) kõrgema staatusega arendatakse mõnikord meelsasti võrdsel alusel koostööd juba n.-ö. prestiiži pärast.

**Pseudokoostöö** on mõnede koostöövormide (tegevuste kooskõlastamine, šeflus jne.) puhtformaalne demonstreerimine, mis kumagi osaleja jaoks ei lahenda ühtki olulist probleemi. Pseudokoostöö on kahjulik selle poolest, et viljatu koostöömäng jätab unarusse tegeliku konstruktiivse kooperatsiooni võimalused.

Suurt osa ametialase koostöö potentsiaalseid valdkondi tuleks nimelt selleks kavandatud vahendite ja stiimulite süsteemi varal aktualiseerida. Lootmajäämine omaalgatuslikule kooperatsioonile õigustab end vaid siis, kui selle käivitab reaalne motiveeriv mehhanism. Võimaluste leidmine selleks, et töötajad näeksid omavahelise koostöö vajalikkust ja selget lisakasu (sünergeetilist efekti) ning

---

<sup>1</sup> Partneritevahelise sõltuvuse mõningaid variante: ühiste ressursside, fondide valdamine; samad tellimised, hanked; ühe poole töö sõltuvus teise poole tehtu kvaliteedist jne.

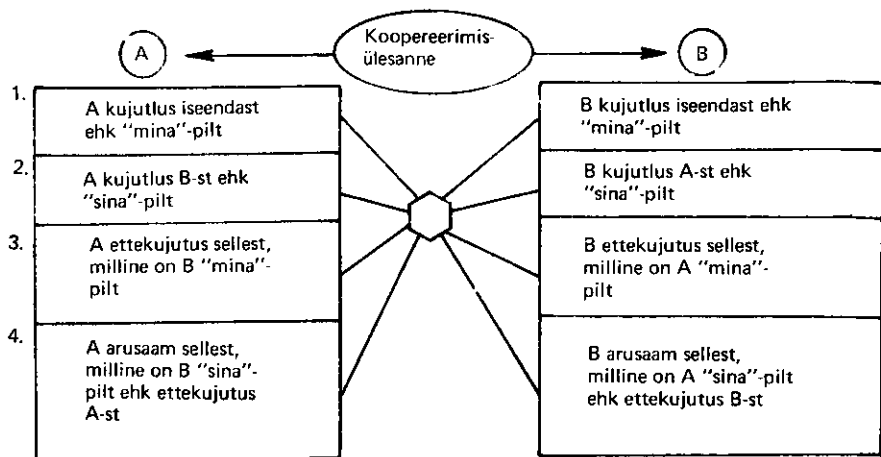


Siirust tunnistav žest

usuksid säärase koostöö võimalikkusesse ja tulemuslikkusesse, kujutab endast organisatsiooni inimõjuri täisväärse ärakasutamise võtmeprobleemi.

#### **4.4. KOOSTÖÖVALMIDUS**

Saksa DV sotsiaalpsühholoog H. Schwarz (24) peab ametialase kooperatsiooni tagamise üheks abinõuks töötajate enesetaju (mina-pildi) ja partneritunnetuse (sina-pildi) kooskõlastamist ja



Joonis 4.2. Koostööpartnerite A ja B «mina»- ja «sina»-piltide lähendamine

ühitamist. Pahatihti häirib heade töösuhete väljakujunemist see, et kujutatakse kehvasti ette nii teiste ootusi enese suhtes kui ka seda, mil määral iseenda ootused partneri suhtes on mõistetavad ja vastuvõetavad. Töösuhete tihendamisele aitaks kaasa arusaamine sellest, milline on kolleegi mina-pilt — need jooned, mida ta peab endale iseloomulikuks, rollid, mida peab põhiliseks jne.

Joonisel 4.2. on kujutatud, mil viisil koostöökaaslaste mina- ja sina-piltide lähendamisega on võimalik suurendada vastastikust koostöövalmidust. Üksteise ootuste ja enesehinnangute paremat mõistmist võib saavutada üsna mitmel viisil, nagu avameelsel nelja silma all toimival jutuajamisel, konsultandi kaudu, rühmadiskussiooni käigus selleks väljatöötatud küsimustiku varal (vt. lisa 11) jne.

## 4.5. JUHTKONNA KOOSTÖÖ

### 4.5.1. MEESKONDLIK TEGUTSEMINE

Asutuse tippjuhtide hea koostöö on väga vajalik koostöö edendamiseks organisatsiooni alamail tasandil. Organisatsiooni või selle mingi teenistuse juhtimine meeskondliku tegutsemise põhimõttel eeldab midagi palju enam kui kollektiivsuse ja koostöö deklaratiivne heakskiit. Ühtse kollektiivina tegutseva juhtkonna liikmeile on iseloomulik energiline ja sihikindel tegutsemine eestvedaja osas, aga ka lugupidav suhtumine üksteisesse ja abivalmidus. Tähtsamaid tunnuseid on see, et väljakujunenud rollijaotus võimaldab rühma lülitunuil täisväärselt rakendada ja ühendada oma võimeid, teadmisi ning kogemusi, aga ka üksteist täiendada, selle või teise puudusi kompenseerida. Seega pole kaugeltki mitte iga juhtkond kollektiivi tunnustega väikerühm!

Heal juhtimismeeskonnal on järgmised tunnused: asutuse direktor või juhataja ei harrasta võimuahnet ainujuhtimist, vaid toetub otsuse ettevalmistamisel ka teistele juhtidele; juhtkonna liikmed suudavad tänu vastastikusele toetusele täita kõiki nende kompetensi kuuluvaid funktsioone. Nii näiteks kipub ettevõtte strateegia väljatöötamine või kardinaalsete tehnoloogiliste uuenduste juurutamine ühele juhile üle jõu käima. Ühiste pingutustega annavad need algatused märksa rõõmustavamaid tulemusi.

Juhtkonna koostööpotentsiaal kujutab endast paljude iseloomulike juhtimisülesannete eduka täitmise eeltingimust, ent samal ajal ka organisatsiooni pikaajalise tegutsemise kaastulemust. Meeskondliku tegutsemise madalseisu näitab koostöösoovi puudumine, üksi-töö eelistamine olukordadeski, kus ühisrinde moodustamine suurendaks edušansse tublisti. Meeskonnatöö halvale järjele osutab ka see, kui tegutsemiskavade ühitamised, nõupidamised ja kooskõlastamised neelavad küll palju aega ja energiat, annavad aga kasinaid tulemusi. Juhtide kooperatsioonivalmidust tõestab nii kindel suundumus koostöövõimaluste ärakasutamiseks ja ühistegevuse valdkondade avardamiseks kui ka tegelik, tegutsemise tulemustes peegelduv koostöövilumus. Erilisest meeskonnavaimust saab kõnelda siis, kui koostegutsemisest, juhtkonna kui

---

Automajandeis 1984. a. korraldatud uuringute käigus ilmnes, et ühtse, laitmatu koostöös kollektiivina tegutses vaid ligikaudu neljandik autobaaside juhtkondadest. Umbes kolmandikul koostööd õieti ei olnudki.

väikerühma ühistegevusest, on saanud omaette väärtus, mida osatakse sellisena hinnata, taotleda ja kaitsta. Selle kõrgeim tase ilmneb juhul, kui iga juht hindab oma ametialast edu eelkõige juhtkonna kui terviku saavutuste alusel, pidades puhtsikklike kordaminekuid vähem tähtsaks.

Kollegiaalne juhtimine või selle puudumine väljendub selgelt juhtimisotsuste ettevalmistamisele pühendatud probleemaruteludel. Kõigepealt mõõdab kollektiivsust juba see, kas üldse sõandatakse ja peetakse vajalikuks avalikustada teravaid probleeme. Autokraatliku juhtimise korral kaldutakse kodurahu kahjustavaid probleeme olematuks vaikima või alatähtsustama ka neil puhkudel, kui keegi ei kahtle nende kaalukuses. Individualistidest juhtkonnas pole erilist mõtet esile tuua vaid kellegi isiklikku kompetentsialasse kuuluvaid probleeme, mille lahendamine teistele pole otseseks tööülesandeks. Seevastu kollegiaalsel juhtimisel püütakse päevakorras olevaid probleeme laiemas ringis läbi arutada, kaasata lahendite otsingule ka alama astme juhte ja spetsialiste. Head koostööd tõestab inimeste võime vältida vastuolude kinnimääsimist ja nurkade silumist ning kinni haarata, edasi arendada, ära kasutada kõik head ideed, ka need, mis on veel toored.

Mõistagi saab meeskonna tekke või puudumise üle otsustada sellegi järgi, kuidas juhid toetavad üksteise algatusi ja ettevõtmisi, kas nad turvavad või õhnestavad kaasjuhtide autoriteeti nende või omaenda alluvate silmis. Ka heas koostöös kolleegide vahel tekib mõnikord rivaalitsemist, kujunevad konkurentsisuhted, ent meeskonnatunnetusega juhtkonna liikmed, vaatamata vastandustele ühes valdkonnas, suudavad teistes asjades jätkata rahulikult koostööd.

Meeskondlikul põhimõttel tippjuhtimine töötab selgeid hüvesid nii organisatsiooni juhile kui ka tema otseseile alluvaile:

- üheskoos suudetakse toime tulla ülesannetega, mis ühele rängad täita;
- kolleegide abivalmidus ja heasoovlikkus tõstab eneseusaldust ja annab kindlustunnet;
- tarbe korral üksteist toetades, asendades ja välja vahetades saab säästa jõuvarusid, anda kõigile vajalikku hingetõmbeaega;
- suureneb vastutustunne, paraneb tööalane motivatsioon;
- juhid suudavad üksteisele edasi anda oma teadmisi, tähelepanekuid, kogemusi;

- juhtkond suudab paremini vastu panna stressile, tekkivaid pingeid talutakse kergemini, võimalikes ekstreemolukordades (ava-riid, häired, ootamatused) toimitakse kindlamini.

## 4.5.2. JUHTIDE ROLLISUHTED

Juhtide tegeliku koostöö valdkondi on üsna palju, pealegi hõlmab võimaliku ühistegevuse ala eri organisatsioonide üsna erinevaid tegevusi. Eesti NSV Kvalifikatsiooni Tõstmise Instituudis on välja töötatud meetoodika juhtkonna koostöö analüüsiks rollisuhete uurimise kaudu. Nende mõeldavate rollide hulgas, mida juhtkonna esindajaist väikerühmas on võimalik täita, on olulisemad jägmised kümme (lähemad kirjeldused lisas).

1. Juhtimist ja allumist näitavad rollid:

- a) eestvedaja                                      b) kaasatulev

2. Liidri käitumise põhilaadi näitavad rollid:

- a) ratsionaalne liider                          b) emotsionaalne liider

3. Uuenduslikku või alalhoidlikku suundust näitavad rollid:

- a) muutja    b) säilitaja

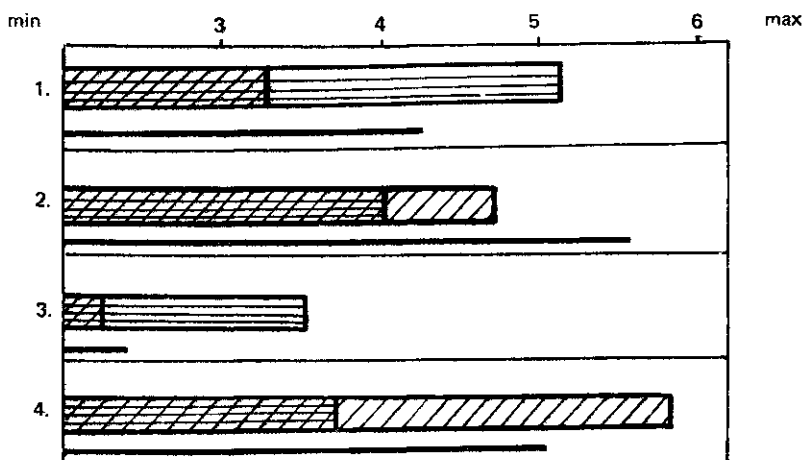
4. Rollid, mis näitavad osavõttu meeskonna kujundamisest:

- a) meeskonnalooja                              b) sõltumatu

5. Rollid, mis näitavad suundust kas toodangule või organisatsiooni kultuurile:

- a) kasumikütt                                    b) kultuuri tugisammas

Kui kõigil juhtkonna liikmeil lasta hinnata nimetatud rollide iseloomulikkuse astet nii iseenda kui ka juhtkonna teiste liikmete puhul, peegeldub vastustes asjaosaliste ettekujutus oma juhtkonna rollisuhetest. Esitatud rolle eritunnustena kasutades saame välja selgitada, millised on nii rühma kui ka iga üksikvastaja arvates kellegi võtmerollid, aga ka need rollid, mida tuleks täita kindlakäelisemalt või sagedamini. Kui kõrvutada iga juhi korral mina-pilti rühmahinnangute keskmistega, tulevad selgelt esile nii iga juhi isikliku rolliprofiili erinevused kui ka vastamata rolliootused — juhtumid, kus mõni juht ei täida üsna sageli või asjatundlikult osi, mida teiste arvates nimelt tema peaks täitma. Mõned vastamata rolliootuste juhtumid on iseloomulikud just niisuguses ametkon-



Joonis 4.3. Juhi mõnede rollide täitmine (sagedus, iseloomulikkus): 1. eestvedaja, 2. kaasatulev, 3. ratsionaalne liider, 4. emotsionaalne liider

— — enesehinnang  
 ▨ — teistelt juhtidelt saadud hinnang  
 — — juhi keskmine teistelt saadud hinnang

nas. Eesti automajandeis tehtud uuringu alusel kipuvad transpordiettevõtete juhatajad end ülehindama meeskonna kujundaja osas, peainsener aga ei vasta piisavalt sageli teiste ootustele muutja rolli täitjana. Asutuse juhtkonna koostöövõime ilmneb juba sellest, kui sageli nimetatud rolle täidetakse. Majanduslike näitajate poolt edukamais autobaasides oli suurem ka üldine rollikoormus: nimetatud osi täideti vastastikuste hinnangute alusel märksa enam kui majandeis keskmiselt. Öelduga täies kooskõlas oli see, et tootmisnäitajailt ebaedukaiks arvatud majandite juhtkondade keskmine rollikoormus osutus tunduvalt väiksemaks kui üldkogumis.

Selged koostöö arendamise võimalused avanevad siis, kui mitu isikut on defitsiitseimaks hinnanud ühe ja sellesama rolli. Uuritud ettevõtete rühmas leidis mitmeid majandeid, kus kehvalt täideti eestvedaja osa, autobaase, kus polnud emotsionaalset liidrit või puudus kindel kultuurikandja. Ilmselt osutab see teatud rollidega seonduvate juhtimisfunktsioonide (näiteks uuenduste ettevalmis-

tamine, tootmiskultuuri arengu tagamine, meeskonnavaimu kujundamine) täitmata jätmisele. Huvi pakub seegi, mil määral juhtkonna liikmed suhtlevad täiendosades, näiteks kas väljapaistvate eestvedajate kõrval leidub ikka ka üks-kaks toetavat kaasatulist, kui hästi õnnestub ratsionaalsetel arvamusiidritel kokkumäng emotsionaalse meeleolukujundajaga jne. Kui võtmerollide täiendusi täidetakse väga nõrgalt, võib ennustada meeskonna tasakaalutust oluliste otsuste tegemisel.

Tippjuht ei tarvitse tubli meeskonna loomiseks sugugi ise olla ühtaegu nii väsimatu eestvedaja, tark ratsionaalne liider kui ka usin uuendustele pürgija. Kollegiaalne juhtimine tähendab koormuse ühtlustamist, keskseiks peetavate rollide sagedast täitmist vähemalt kahe isiku poolt. Automajandeis tehtud uuring lubab siiski järeldada, et juhataja ei tohiks eestvedaja osas keskmisest kehvemaid hinnanguid anda, see oleks juba märk tema ametialasest saamatusest.

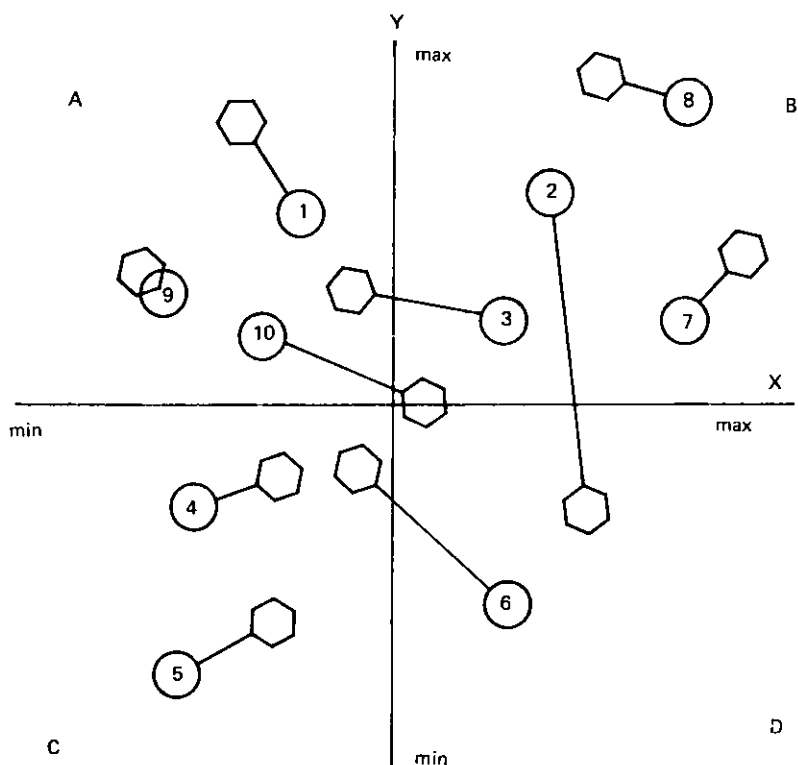
Tihti peegeldub kahe juhi vastastikusel hinnanguis omavaheliste suhete laad. Ühes majandis pidas asedirektor väga madalaks peainseneri kaasatulevat rolli, too omakorda heitis asedirektorile ette asjatundmatust ratsionaalse liidri rolli täitjana. Äsja kõrgkoolist tulnud peainseneri ja keskkharidusega 50-aastase asedirektori suhted olid häiritud tüüpilistel asjaoludel: noor juht pidas ennast peajagu targemaks, staažikas aga püüdis igal sammul teistelegi tõestada noormehe võhiklikkust kõigis elulistes asjades.

Kirjeldatud rolliskeem võib olla orienteerivaks vahendiks juhtile, kes püüab selgust saada juhtkonna liikmete koostöö taset ja omavahelist suhtlemist kujundavais asjaoludes. Kui rolliuuringu teeb psühholoog, on tal mõttekas võtta kõigilt juhtidelt ka intervjuud, mille käigus kõigepealt otsitakse kinnitust ja selgust suhete uurimisel ilmnenu tendentsidele, seejärel aga koostöö tugevdamise võimalusi.

### **4.5.3. JUHTIDE KOOSTÖÖ TIHENDAMINE**

Ainuüksi meeskondliku tegutsemise tähtsuse allakriipsutamisest jääb väheks. Tuleb leida materiaalseid, moraalseid, organisatsioonilis-tehnilisi, psühholoogilisi vahendeid, mis turvaksid meeskonnatunnet ja suurendaksid juhtide koostöövalmidust. Juhtide meeskonnatöö trennimiseks tuleb korraldada õppusi.

Hea juhtimismeeskonna kujundamine võtab kuid või isegi aastaid, see eeldab kõige muu kõrval õiglust varude ja hüvede jaotamist



Joonis 4.4. Allüksustevaheline koostöö vajalikkuse ja tulemuslikkuse hindamine nende juhtide poolt

○ — allüksusele teiste poolt antud hinnang

⬡ — allüksuse hinnang

X-telg — koostöö tulemuslikkus

Y-telg — koostöö vajalikkus

Erilist tähelepanu tuleks pöörata allüksustele, mis teistelt saadud hinnangute alusel on «sattunud» sektorisse «A», samuti juhtumeile, kui teistelt saadud hinnangud on märgatavalt madalamad allüksuse hinnangutest (näiteks allüksused 1 ja 6)

misel, arukust tekkivate konfliktolude lahendamisel, ennekõike aga teadlikku kollegiaalset juhtimist, eneseharimist ja ümberõppimist.

On mõned lihtsad printsiibid, mille arvestamine peaks andma võimalusi arendada koostööoskust ja suurendada meeskonnavajumu.

- Arendage endas võimet tähelepanelikult ja mõistvalt kuulata teisi juhtkonna liikmeid.
- Harjuge pidama meeskonna kujundamist sääraseks oluliseks juhtimisfunktsiooniks, mille täitmine peab saama kõigi juhtkonna liikmete osaks.
- Avastage valdkonnad, kus suudate teistele pakkuda kõige suuremat toetust ja abi, teisisõnu, need tööd ja ülesanded, mille korral teie aja- või energiakulust on teistele kõige rohkem kasu. Nimetagem siin sääraseid toiminguid nagu teiste juhendamine, (delikaatne) õpetamine, nõustamine, orienteerimine, pühendamine ametisaladustesse, tutvuste ja sidemete vahendamine, materjalide ja töövahenditega kindlustamine.
- Kasutage kaasjuhtide abi eelkõige seal, kus see neile koormav pole, teil aga asjatundlikkusest, vahendeist või sidemeist vajaka jääb (vt. eelmine punkt).
- Õppige probleemaruteludel ja juhtimisotsuste kollegiaalsel ettevalmistamisel üksteise ideid edasi arendama, seondusi, haakuvusi ja mõttesildu looma enda ja teiste seisukohtade vahel.
- Toetage, kui teil aga on selleks vahendeid (näiteks majandi juhatajana), siis ka stimuleerige psühholoogiliselt (tunnustuse, kiidusõnadega) või aineliselt kolleegide-juhtide igat käitumisviisi, mille korral individuaalsed eesmärgid ja huvid allutatakse ühistele.

## **4.6. KOOSTÖÖ INSENERI- JA TEADLASKOLLEKTIIVIS**

Ehkki just inseneri- ja teadlaskollektiivis peaks hea koostöös-  
kus andma kõige käegakatsutavamaid tulemusi, on see tegelikku-  
ses pahatihti teisiti. Vaimse koostöö võimalusi nähakse liiga ahtal  
väljal, näiteks vaid probleemülesande püstitamise ajal, sünergeeti-  
lise efekti tekketingimustest ei evita aga sageli ettekujutust. Selle  
tagajärjel raiskavad ühed loominguliste töötajate rühmad asjatult  
aega skolastilistel diskussioonidel, teised aga väldivad üldse sisulisi  
probleemarutelusid ja lõpetavad vaidluse kompromissilaadse kesk-  
tee leidmisega. Vaimse ühistegevuse selgemaid tunnuseid ja edu ta-  
gatisi on ju tehnilis-tehnoloogiliste, organisatoorsete, teaduslike  
jm. **probleemide** lahendamine. Probleemi lahendamine on teotsi-  
mine teadmatuse hämaruses, retk tundmatule maale. Probleemi  
püstitamisel, uurimisel, lahendusvõimaluste otsingul on loomulik

a

9/1	Eriti andekas				Positiivne integraator	9/9
			5/5			
			Kompromissisobitaja			
1/1	Viljatu pessimist				Lahke mees	1/9

b )

Joonis 4.5. Rühmeliikmete positsioonid suundusega tootlikkusele (a-telg) ja headele inimsuhetele (b-telg)

ja ootuspärane erinevate või koguni vastandlike arvamuste teke. Vaimsele ühistegevusele annaks ranga hoobi vastuolude vaistlik varjamine või eriarvamuste tahtlik tasalülitamine. Just töörühma liikmete eriarvamuste leidlik ja taktitundeline ärakasutamine on koostöö saavutamise võtmeküsimus. Et inseneri- ja teadustöö sünergeetilisi aspekte on meil vähe uuritud, pakub vast siinkohal huvi J. Halli «inseneride koostöö mudel» (8). Lähtudes R. Blake'i ja J. Mountoni (5) juhtimiskontseptsioonist, võib mingi sihirühma

liikmete võimalikku suundust vaadelda otsekui kahel teljel, sest et orientatsioon on töö tulemustele (inseneritöös intellektuaalne tasand) või headele suhetele (emotsionaalne tasand). Tekkiva maatriksi ruudud näitavad rühmaliikmete võimalikke positsioone (vt. joon. 4.5):

a) tugev, keskmine või nõrk suundus tootlikkusele, ülesande lahendamisele;

b) tugev, keskmine või nõrk suundus heade suhete säilitamisele.

Ideaalne oleks mõistagi olukord, kus kõik või enamik rühmaliikmeid suunduksid täie innu ja energiaga ühtaegu nii ülesandele kui ka suhete turvamisele, aktualiseeriksid end niisama hästi mõistuse kui tunde tasandil. Paraku on nimelt rühmas tekkivad eriarvamused, vaateviiside lahknemine (ja sellega kaasnevad pingestuvad inimsuhted) see, mis ähvardab optimaalset suundust torpedeerida.

Kui lähtuda mingist reaalsest inseneri- või teadlaskollektiivist, selgub alati, et üks või teine allüksusest sihirühma liige on teistest sagedamini suundusmaatriksi kindlail positsioonidel. Kõiki viit põhipositsiooni saab täiendavalt kirjeldada tuntud graafilise abivahendi, *Johari akna* abil (vt. joon. 4.6). Selle nelja ruudu suuruse järgi saab otsustada kahe olulise asja üle rühma ühistegevuses. Esiteks selle üle, mil määral keegi end teistele avab, oma tegelikke arusaamu, ideid, tundeid edastab, teisisõnu, kui kitsas või lai on tema nn. varjatud ala. Teiseks selle üle, millises ulatuses on keegi valmis vastu võtma teistelt enese kohta suunduvat ratsionaalset (hinnangud, arvamused) ja emotsionaalset (tunded) tagasisidet, s. t. kui suur on tema «pime ala», valdkond, mida teised temast teavad, aga ta ise endale ei teadvusta.

Positsioonil 9/9 (joon. 4.5) tegutsev POSITIIVNE INTEGRATOR on ühtaegu nii maksimaalselt avameelne, otsekohene ja sirgjooneline kui ka vastuvõtlik rühmalt saabuva tagasiside suhtes. Ta ei pelga kriitikat ega vasta sellele ärritatu või solvatu kaitsekäitumisega. Ruudus 1/9 viibiv LAHKE MEES püüab maksku mis maksab võimalikke tülisid vältida, talle on meeldiv koostööõhkkond palju tähtsam kui esemestatud töö tulemuslikkus tehnilise või teadusliku probleemi analüüsimisel ja lahendamisel. LAHKE MEHE jaoks kujutavad endast kompromissitu loominguuline otsing ja heade suhete säilitamine vastandlikke, kokkusobimatuid püüdlusi. Säärane tüüp on küll valmis vastu võtma teiste tagasisidet ja püüab ka ise teiste ideedele ja tunnetele kaasa elada, kuid

Avatud ala	Varjatud ala
Pime ala	Tundmatu ala

a) 9/9

Avatud ala	Varjatud ala
Pime ala	Tundmatu ala

b) 1/1

Avatud ala	Varjatud ala
Pime ala	Tundmatu ala

c) 9/1

Avatud ala	Varjatud ala
Pime ala	Tundmatu ala

d) 1/9

Joonis 4.6. Eneseavamine ja tagasiside nelja tüüpi rühmalikmetel

samal ajal jääb ta eneseväljendamine ja -avamine enam kui tagasihoidlikuks.

Positsiooni 9/1 valdab ERITI ANDEKAS (J. Halli järgi *Superstar-team-member*), isik, kes on täielikult haaratud ülesande lahendamisest ning kelle jaoks inimsuhted ja tundetasand on täiesti teisejärgulised. See tüüp ei pea võimalikuks ületada intellekti ja

tundeelu vastuolu. Teda iseloomustab ulatuslik eneseavamine ja suur ignorantus oma rühma liikmete arvamuste suhtes. Teiste mõtted ja tunded huvitavad teda vähe ja ega ta neid ka kuigi hästi ei tunneta.

Positsioonil 5/5 on **KOMPROMISSISOBITAJA**, inimene, kes püüab vastuolusid mõistuse ja tunnete, töö ja suhete vahel lahendada aina mõõdukate järeleandmistega ja sõbingutega. Tema eneseavamine ja tagasiside saamine hinnatakse keskmiseks. Mõnikord tundub tema käitumine manipulaatorlik, hoiak pseudodemokraatlik. Apelleerides osavalt enamusele, viib ta aeg-ajalt ellu ka isiklikke ideid, jättes mulje, et need on enamiku omad.

Lõpuks jääb veel kirjeldada positsiooni 1/1, millel viibib **VILJATU PESSIMIST** (*non productive team-member*). Ta loeb ühtviisi perspektiivituks nii ülesande loominguulist lahendamist kui ka meeldivate inimsuhete loomist, olles veendunud, et rühmatöös on alati esiplaanil pinged, intriigid, õelutsemine ja võim. 1/1 on äärmiselt kitsi eneseavamisega ja lausa väldib enese kohta saabuvat tagasisidet. Pole siis imestada, et tema «pime ala» on väga suur.

Kuidas seda mudelit teadlas- või inseneritöös kasutada?

- Probleemi lahendamist oleks kõigil otstarbekohane alustada positsioonilt 9/9. Kui kestvad pingutused koostöö saavutamiseks ei kannu vilja, taandutagu väljale 5/5, kompromissisobitaja ruutu. Kui ikka ei võta asi vedu, katsetatagu välju 1/9 ja 9/1. 1/1 kujutab endast hädaabinõu. Kaua selles positsioonis viibijail tekib tahes tahtmata mõte, kas poleks õigem teisele tööle minna.
- Teadlik püüd nii enda kui ka teiste jaoks 9/9 positsiooni eelistamisele suurendab oluliselt rühma koostööpotentsiaali.
- Koostöövilumuse tõustes on otsekui iseendast hõlpsam tegutseda suuremat tulemuslikkust töötavil positsioonidel (suunduda 9/9 poole).
- Oluline on vähendada nii «varjatud» kui ka «pimedat ala»; siis suurenevad kohe koostööd võimaldava «avatud ala» mõtted.

Kirjeldatud mudeli alusel on korraldatud tulemuslikke koostöötreeninguid. Nende käigus harjutavad töörühma liikmed kõigile viiele põhipositsioonile vastavate rollide täitmist 1/1-lt kuni 9/9-ni. Samuti õpitakse koostööd kõigi teistsugusel tüüppositsioonil olevate isikutega. Õppuste üks eesmärke on konstruktiivne konfliktilahenduse oskuse arendamine, milleta inseneride koostöös ei sünni ka sünergeetilist efekti.

## 5. KONFLIKT

Inimestevahelise koostöö laiendamise kõrval on väga oluline töösuhetes tekkivate pingete kõrvaldamine ja asetleidvate konfliktide reguleerimine. Konfliktina (*conflictus* — lad. k. kokkupõrge, lahkeli) käsitleme siinkohal inimestevahelise vastuolu teravnemise piirjuhtumit, mis toob kaasa mingi konfliktse käitumisreaktsiooni: rünne, kaitse, taandumine. Arusaamatus, sõnavahetus või pikka aega püsiv konfliktisuhe tekib isiksuste vahel. Subjekti seisukohalt kujutab see väliskeskkonnast tingitud ja inimese sisemaailma (mõtlemine, tunded, enesetunnetus) poolt vahendatud seesmise pinge seisundit, mis ajendab valima ühte järgmistest toimimisviisidest: a) situatsiooni muutma; b) olukorraga kohanema (näiteks sel teel, et see mõeldakse ja tõlgendatakse endale talutavaks); c) situatsioonist eemalduma (kas tegelikult, s. t. suhtlemisest hoidumise, koostöö vältimise, töö unarussejätmise või töökoha vahetamisega, või illusoorset — unistamise, alkoholi tarvitamisega vm. viisil). Kui ühtki nendest käitumisviisidest pole võimalik valida, võib pinge edasine tõus põhjustada kriitilise situatsiooni tekkimist.

Nagu enamik inimese elu- ja suhtlemisprobleeme, nii on ka inimestevahelised vastuolud ja lahkelid põhimõtteliselt vältimatud, paratamatud, isegi loomulikud. Midagi ebaloomulikku pole ka selles, kui teravnevad pingsuhted aeg-ajalt sõneluste, teravuste vahetamise või isegi kokkupõrgeteni viivad. Paraku on meie töökollektiivide juhid ja reatöötajad eluliste konfliktide asjatundlikuks lahendamiseks enamasti halvasti ette valmistatud. Paljudes kontingentides (tipp- ja keskjuhid, spetsialistid, üliõpilased, õpetajad jne.) korraldatud uuringud kinnitavad sedasama: inimesed peavad oma oskust toime tulla konflikti lahendajana väga väikeseks. Konfliktidel lastakse areneda oma rada tihti lihtsalt seetõttu, et midagi arukat ei osata ette võtta.

Samal ajal on paljudest eri ametkondadest ja asutustest teada juhtumeid, kus inimestevahelise konflikti tagajärjel lagunes heas

läbisaamises töökollektiiv, lahkus võimekas juht või hea töömees, purunes mõni perekond, jooksis liiva kellegi tööalane algatus, tekitati kellelegi tõsine psühhotrauma. Selles mõttes pole vale väita, et konflikte on kergem vältida kui ravida. Kuid paraku ei õnnestu neid vältida! Organisatsiooni potentsiaalsete pingekollete hulk on selleks liiga suur, et konfliktsituatsioonide kujunemist oleks iga kord võimalik ennetada. Seda püüdes võidakse mõnikord minna konfliktide vägivaldse allasurumise, olematuks vaikimise teele. Peidetud vim, varjatud võimuvõitlus ja intrigaanlus on aga enamasti isegi ohtlikumad kui avalik sõnasõda, kus on võimalik pingeid maandada.

Inimestevahelisi teravaid lahkkelisid pole võimalik ega vajalikki iga kord vältida, see-eest on aga teretulnud oskus konflikte varakult (tekkestaadiumis) ära tunda ja osata neid reguleerida.

Siinkohal jõuame konflikti organisatsioonilistest ja sotsiaalsühholoogilistest tausteguritest anda vaid linnulennulise ülevaate. Peatume pikemalt üksnes järgmistel küsimustel.

Millised välised märgid osutavad konfliktsuhetele?

Millest ja kuidas tülid ülase tekivad?

Kuidas konflikte reguleerida?

## 5.1. TÜLI VÄLISTUNNUSED

Avaliku konflikti võib eksimatult ära tunda aste-astmelt üha ilmsemaist välistest märkidest:

- koostöö kahe või enama isiku vahel ei laabu;
- vaenusuhetes pooled ei suuda ka lihtsais asjus kokkuleppele jõuda;
- tööasjade arutelul tekib häälekõrgendust, öeldakse teravusi;
- isegi tühised põhjused võivad viia sõnelusteni;
- mõlemat poolt puudutava probleemi arutelu kasvab kähku üle vastastikuseks süüdistamiseks;
- vastase aadressil lastakse lendu pilkavaid märkusi või lausa solvanguid;
- teisele poolele kahju tekitamisest on saanud tähtsaim eesmärk (isegi kaalukam kui oma huvide kaitsmine);
- võitluse käigus püütakse enda leeri meelitada ka kolleege;
- võitlusvahendite valikul ei põlata ära isegi sääraseid võtteid nagu pealekaebamine, ässitamine ja laimamine;

- juba ainuüksi vastase pelk kohalolek mõjub teisele poolele ärritavalt;
- tüli võib esile kutsuda vahkvihahooge või isegi käsikähmlust;

Pidagem mees, et ägestumine, ärritumine jt. agressiivse käitumise ilmingud tähendavad iga kord mitte sugugi seda, et agressiooni objektiga ollakse kestvais vaenusuhetes; need võivad viidata hoopis sellele, et üks pooltest (või isegi mõlemad) on neurootilise iseloomu ja käitumismalliga. Vaenuseeme võib aga idaneda ka varjatult, ilma et kummagi poole käitumises mingeid agressioonimärke ilmneks. See võib avalduda koostöövõimalusest lahtiütlemises või selles, et esmaskollektiivis puhkevais vaidlustes pooled vaistlikult kohe vastasleeri lähevad. Vaenusuhteile osutab mõistagi asjaolu, kui üks püüab teisele kahju tekitada. Mõnikord kujuneb olukord selliseks, et olulist kahju võib tekitada ka väliselt täiesti korrektne käitumine.

Puhkusel viibiva konstruktori töökohta tuli teade, et ta on arvatud välismaale siirduva turismirühma koosseisu. Konstruktor ei olnud sellega arvestanud, sest kuu aega varem oli talle öeldud, et suure tõenäosusega lükkub reis poole aasta võrra edasi. Nüüd teatati, et välismaasõiduks vajalikud dokumendid tuleb korda seada hiljemalt viie päeva jooksul. Ainus kohal viibiv osakonna töötaja N tundis juba



Kriitiliselt takseeriv vaade

pikka aega konstruktori vastu vimma, leidis, et toda tõstetakse tema arvel esile. Olukord näis vastasele kättemaksuks soodne. Nimelt oli N juhuslikult kuulnud, et konstruktor sõitis nädalaks kogu perega maamajja. Ta ei teinud aga seda teadmagi ja saatis telegrammi kolleegi linnakorterisse. Sõnumit saades oli konstruktori meelehärm muidugi suur: õige aeg oli maha magatud. Süüdistada polnud kedagi: telegramm oli teele saadetud täpselt samal päeval, mil teade osakonda saabus. Konstruktor ei saanud millegagi tõestada, et N talle meelega paha tegi.

Vaenusuhteist kõneleb seegi, kui kolleegi suhtes ilmutatakse rõhutatult jäist viisakust või teda koheldakse boikoteerivalt. Ka töötaja rusutud meeoleolu, passiivsus ja apaatia on tihti tingitud sellest, et ta on sattunud kolleegi organisatsiooni võtmeisikuist konfliktisuhetesse. Samal ajal võivad apaatia ja rusutud meeoleolu tuleneda inimese sisekonfliktidest, milles ei saa kaasosaliseks pida ainustki sama asutuse ametnikku.

Konfliktis osalevad pooled on enamasti täiesti teadlikud pingete ja vastanduste olemasolust. Vastase vaenu suurust ja võitlustaktika valikut määratakse aga sageli valesti. Ohtlikumad on kindlasti salakavalad vastased, kelle kohta kehtib ütlus «Silme all ingel, seljataga saatan». Teiselt poolt võime näivkonfliktidena kirjeldada sääraseid juhtmeid, kus äge sõnasõda või armutu vastastikune kriitika leiab aset kõrge koostöövalmidusega ja suure pingetaluvusega töötajate vahel.

## **5.2. KONFLIKTI TEKKEMEHHANISM**

Inimestevaheline tüli või kokkupõrge tekib tavaliselt olukorras, kus ühe poole tegutsemine või käitumine objektiivselt takistab teist mingite eesmärkide saavutamisel, tema huvide rahuldamisel. Mõistagi on iga arusaamatus ja tüli ainulaadne, ent ägeda kokkupõrkeni teravneva konflikti põhikontuurid ja käitumiskeemid jäävad enamasti tüli tekkepõhjustest ja osalejate isikuomadustest olenemata samaks.

Kui mingi asjaolu või mõni isik takistab teise tegutsemist või nurjab tolle jõupingutused olulise sihi saavutamiseks, elulise vajaduse rahuldamiseks, kujuneb häiritud isiku psüühikas pingeseisund, mida psühholoogias tuntakse **frustratsioonina**. Psüühilise pinge suurus oleneb niihästi blokeeritud käitumise (tegutsemise) iseloomust kui ka seatud sihi tähtsusest subjektile. Olulise, kiireloomulise tegutsemise tõkestamine toob kaasa sisepinge tõusu, inimest valdab ärevus, meelepaha, viha. Säärases olukorras võetakse

sageli appi nn. psühholoogilised kaitsemehhanismid. **Agressiooni vallandamisel** suunatakse süüdistus, etteheide, teravus, solvang sellele isikule, kes oma käitumisega on takistuseks seatud eesmärgi poole püüdlemisel. Defitsiitse kauba järjekorras seisjad asuvad üksmeelselt (ja sageli väljendeid valimata) hurjutama nahaalset vaheletrügijat. Algaja autojuht, kelle sõiduk just enne ristmikku välja sureb, kuuleb õige pea selja taga kärsitud tuututamist. Isik, keda probleemnõupidamisel alatasa katkestatakse, kõrgendab enamasti tooni, asub ründeotsioonile ja kostitab vahelesegajat omapoolse katkestamisega.

**Taandumisel** loobutakse oma huvide kaitsmisest, püütakse situatsioonist väljuda. Vaheletrügijaist vihaleaetud isik võib käega lüüa ja järjekorrast ära minna. Probleemnõupidamisel vaikima sunnitu võib arutelu lõpuni märkmikku kriipsukujusid joonistada (üks pinge maandamise võtteid) ja (ülekohtuselt kohelduna) täiesti loobuda sõna võtmast.

**Frustratsiooni korral** tekib sageli **käitumisviisi jäigastumine** (stereotüpiseerumine). Kord valitud toimimissuunda ja tegutsemistaktikat ei suudeta muuta ega välja vahetada isegi siis, kui need ei vii sihile. Argipäevases olmetulis kostitavad pooled sageli teineteist järjest solvavamate teravustega, traumeerides sel moel nii ennast kui ka vastaspoolt. Stereotüpselt paindumatu tegutsemisviis on tingitud sellest, et ärritatud või vihaleaetud isik on minetanud võime kainelt arutleda, probleemi ja situatsiooni peenekoeliselt analüüsida. Just sellises seisundis lastakse käiku säärased **primitiivsed käitumisviisid** nagu vihasööst, jonn, hüsteeriline nutt jmt. Seega kipub konflikt kujundama osapooltes psüühilisi seisundeid, mis vallandavad (kõrvaltvaataja pilguga vaadatuna) järelemõtlematuid irratsionaalseid reaktsioone.

Inimestevahelise vastuolu mõju suurus sõltub sellest, milline on konflikti kaasahaaratute **pingetaluvus**. Madala pingetaluvusega isikule mõjub kestvaise konfliktsuhetesse sattumine nii tõsise stressina, et on karta psühhosomaatiliste vaevuste teket: neurootilised käitumishäired, unetus või õudusunenäod, peavalud, kõrgeenenud vererõhk, isutus.

Konflikti korral tekib iseloomulikke muutusi nii vastaspoole isiku tajumises kui ka suhtlemissituatsiooni tõlgendamises (vt. tabel 5.1).

## Krooniliseks kujuneva konflikti iseloomulik tekkemehhanism

Jrk. nr.	Vastuolu avaldumise objektiivne (sisuline) plaan	Lahkheli subjektiivne (psühholoogiline) taust
1.	a. Objektiivse vastuolu ilmnemine	b. Vastuolu ei teadvustata või seda alatähtsustatakse
2.	a. Lahkheli teravnemine	b. Vastuolu tajutakse, kuid veel ähmaselt ja seda püütakse kõrvaliste eest varjata
3.	a. Tekib konflikti ajend — sündmus, mis provotseerib ühe pooltest konfliktsele käitumisreaktsioonile	b. Vastuolu tajutakse selgesti, lausa üleliia teravalt. Esineb tendents näha lahkheli põhjust vastaspooles: temas kaldutakse nägema enese huve kahjustavat vastast, mitte potentsiaalset koostööpartnerit
4.	a. Ühe poole konfliktne käitumisreaktsioon (rünnak, agressioon, kaitsekäitumine, solvumine vmt.) toob kaasa teise vastureaktsiooni (vasturünnak, omapoolne agressioon, taandumine vmt.)	b. Suhtlemisolukorda teadvustatakse tüüpilise konfliktisituatsioonina, milles on lubatav või nõutav kasutusele võtta sääraseid tavaolukorras kohatuks peetavaid käitumismalle nagu avalik süüdistamine, ülekohtuselt koheldu kujutamine (märtri mängimine), teise poole tahtlik solvamine jne.
5.	a. Kokkupõrke loogiline lahene-mine kas a) mõlemapoolse taandumise, b) ühe osapoole ilmse võidu ja teise alistumisega või c) ajutise sobingu saavutamise	b. Eneseõigustuse otsimine: a) konfliktis valitud käitumisviisi püütakse enesele põhjendada vältimatu või ainuõigena, b) püütakse leida moraalset toetust kelleltki teiselt
6.	a. Vastuolu ajutine nõrgenemine või teiste eest varjamine	
7.	a. Uus konfliktiajend	
8.	a. Uuesti korduvad konfliktised käigud	

### 5.3. KONFLIKTIDE LIIGID

Organisatsioonis tekkida võivaid konflikte on teoreetiliselt võimalik klassifitseerida üsna mitmel alusel.

**Vertikaalsed** — kõrgema ja madalama juhtimistasandi, ülemuste ja alluvate vahel tekkivad tülid.

**Horisontaalsed** — sama juhtimistasandi esindajate vahelised lahkkelid.

**Avalikud** — varjamatud hõõrumised, vastandumised ja kokkupõrked.

**Varjatud** — kõrvalseisjate (või isegi teise osapoole) eest peidetud konfliktsuhted (vimm, vaenutemine, teise poole väljasõõmise katsed, intriigide põimimine, salasepitsused).

**Diaadilised** — kaht isikut puudutavad lahkkelid.

**Rühmasisesed** — väikerühma piires kujunenud konfliktikolded.

**Rühmadevahelised** — kahe või enama rühmituse (teenistuse, allüksuse, töörühma) vahelised arusaamatused ja tülid.

**Situatiivsed** — väikesel ajaperioodil (näiteks paari minuti vältel) toimuvad kokkupõrked, mille negatiivne järelmõju kustub mõne päevaga.

**Episoodilised** — aeg-ajalt, teatud korrapärasusega korduvad tülid, mille puududes võivad osapooled viljakat koostööd arendada.

**Kroonilised** — kuid või aastaid vinduvad vaenusuhted.

**Asised (instrumentaalsed)** — tüli tekkepõhjuseks on mõne tööga seotud asjaolu.

**Emotsionaalsed (isiksuslikud)** — lahkeli viib välja isiksustevahelise riiuni. Pahatihti toob terav või krooniline puhtalt tööga seotud vastuolu enesega kaasa ka kokkupõrke isiksuslikul tasandil. Sel juhul peetakse ilmnevate hädade ja puuduste põhjuseks ennekõike vastaspoole puudusi (näit. vastutustundetud), mitte temast sõltumatuid objektiivseid asjaolusid (näit. varustushäireid, organisatsioonistruktuuri puudused).

**Destruktiivsed** — töösuhetele selget kahju tegevad tülid.

**Konstruktiivsed** — konfliktid, mis objektiivselt tulevad organisatsiooni funktsioneerimisele ja arengule kasuks, ajendades uuendusi ette võtma, tootmist ja tööjaotust ümber korraldama, uusi töötajaid värbama, kaadri kvalifikatsiooni tõstmata, seadmeid paremini hooldama.

## 5.4. ORGANISATSIOONI PÜSIPINGED JA KONFLIKTIALLIKAD

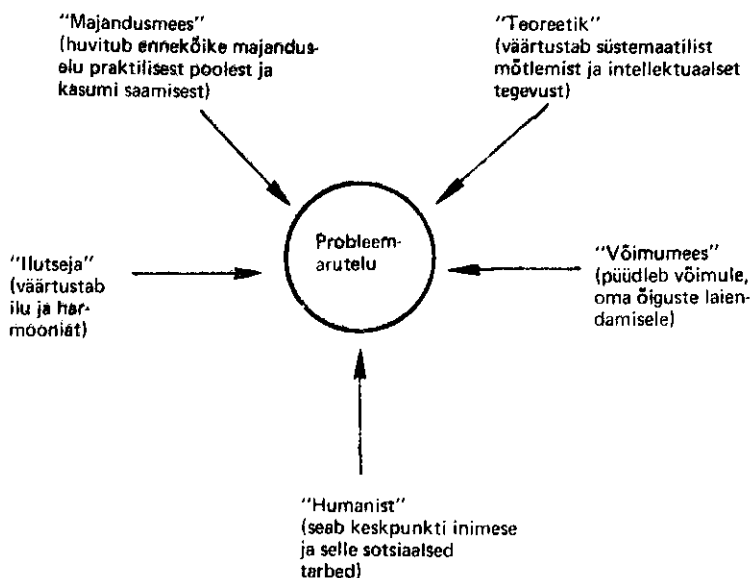
Organisatsiooniline konflikt on olnud paljude sotsioloogide, psühholoogide ja juhtimisspetsialistide uurimisobjektiks. Enamik autoreid toob esile kindla hulga ettevõttes konstantseid pingeallikaid, mille täielik kõrvaldamine pole mõeldav. W. Krüger (14) peab üldisteks konfliktiallikeks järgmisi vastuolusid:

- töötajate ja teenistujate tegutsemise eesmärgid on mingis osas lahkkõlas, vastandatud;
- vastuolusid tekitab küsimus sellest, milliseid vahendeid (abinõusid, meetodeid, varusid) eesmärgi saavutamiseks kasutada;
- eri töötajad ja allüksused näevad, tõlgendavad ja hindavad ühtesid ja neidsamu fakte erinevalt. Siit tulenevad nn. arvamuskonfliktid;
- inimestel on erinevad väärtuskujutlused: see, mis on ühele tähtsaimaks väärtuseks, võib teisele tunduda teisejärguline.

M. Holstein-Beck (11) eraldab kolm organisatsiooni institutsioneeritud tegevuse sfääri, milles kõige sagedamini tekib konfliktini viivaid vastuolusid: töö korraldamine (ebatäpne tööjaotus, vilets infosüsteem, distsipliinirikumine jne.), inimeste juhtimine, muudatuste ja uuenduste algatamine.

Vaatame neid põhilisi vastuolusid ja pingeallikaid, mis meie majandusettevõtetes võivad esile kutsuda inimestevahelisi konflikte.

Organisatsiooni allüksused lähtuvad oma tegevuses küll lähedastest, kuid hoopiski mitte kattuvaist eesmärkidest. Otsene eesmärkide-konflikt on suhteliselt harv nähtus, allüksuste huvide osaline vastandlikkus aga täiesti igapäevane ilming. Ühe osakonna erihuvi kaitsmine võib mõjuda teise allüksuse tegevust takistavalt. Nii toimivad raamatupidamis- ja tehnilise kontrolli osakond teiste suhtes piiranguid seadva instantsina. See tekitab tihti arusaamatusi ja pahandusi tootmisosakonnas, kus tähtsaimaks peetakse plaaninäitajaid. Konfliktsete positsioonide hulka kuuluvad näiteks revidendi, kontrolöri, ohutustehnikainseneri ja pearaamatupidaja ametikoht. Varustus-, ehitus-, remondi- ja transpordiosakond on mitmel pool teiste allüksustega pingsuhetes seepärast, et nad jäävad oma vahendeid kindlustava ja teenindava funktsiooni täitmisel jänni.

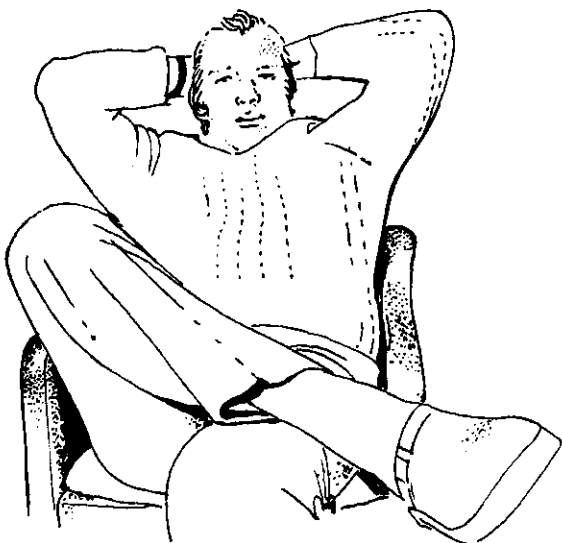


Joonis 5.1. Erineva väärtuskujutlusega töötajate vastandumine probleemiarutelul

Segadust põhjustab sageli see, et organisatsioonisisene **tööjaotus pole hästi läbi mõeldud**, selge ega detailne. Seegi probleem pole täies ulatuses lahendatav. Alati jääb ühistegevuses mingeid ebamääraseid alasid, lahtisi otsi, aga tekib ka osalist dubleerimist, tööfunktsioonide kattumist. Tööjaotusprobleeme suudetakse enamasti lahendada osapoolte omaalgatusliku kokkuleppega, ent kui vastastikust mõistmist ja koostöövalmidust ei ole, võib neist saada kestvate pingete ja hõõrdumiste allikas.

Paljudes asutustes ei ole täpselt kindlaks määratud, millises ulatuses tehnilisi seadmeid kasutavad isikud nende hoolduse ja pisiremondi eest vastutavad. Siit võivad sügeneda konfliktid remonditeenistusega: remondimehed süüdistavad seadmeil töötajaid hooletuses, need aga remondimehi venitamises ja laiskuses.

Igasugune **korralagedus ja organiseerimatus** (häired töökorralduses, tööjõu ja materjalidega varustamises, tähtaegadest mittekinnipidamine, vahendite puudumine jne.) tekitavad paratamatult koostööhäireid. Liiasi satub tihti ohtu nii plaanide täitmine kui ka



Ülemuslik poos

preemiate saamine. Loomulikult põhjustab korralagedus pinevust inimsuhetes. Teravate etteheideteni minnakse enamasti aga vaid siis, kui kellegi teguviisi saab hinnata otse hoolimatuks või asjatundmatuks. Enamik korralagedusi näivad meie majandusettevõteteis olevat tingitud nii üldteada ja paratamatuist asjaoludest (varustushäired, hankeorganisatsioonidepoolne altvedamine, madalal järjel olev töökultuur jne.), et otsest konfliktiohtu pole, küll aga tekivad destruktiivsed tööpinged.

M. Holstein-Beck (11) mainib konfliktipõhjustena järgmisi inimeste juhtimisel tehtavaid vigu:

- möödalaskmised kaadripoliitikas, juhtivtöötajate ametissemääramisel ja edutamisel;
- vead tasustamisel, preemiate määramisel ja mitmesuguste hüvede jaotamisel;
- võimu kuritarvitamine;
- oskamatus inimestega suhelda.

Mõnikord väljendub ametialane saamatus selles, et töötaja ei suhtle, ei lülitu koostöösse temale suunatud ootustega kooskõlas.

See on üheks **rollikonflikt**i esinemise viisiks. Arusaamatusi tekitab kõigepealt olukord, kus mingi roll (sellega seotud käitumine, tegutsemine) on ähmaselt määratud. Näiteks võetakse asutusse ametisse klubijuhataja, klubi valmib aga alles aasta pärast. Keegi ei kujuta täpselt ette, millega uus töötaja peaks tegelema. Teine juhtum: roll pole täpselt ühelegi töötajale kinnistatud. Peainsenerile näiteks pole keegi täie selgusega öelnud, et temalt oodatakse uuendaja osasse sisseelamist. Kolmas näide: rolli faktiline täitja ei oska või ei suuda arvestada temale suunatud ootusi. Neljandaks tõuseb tüli sellest, kui rolli täitvale esitatakse ülemääraseid või vastukäivaid ootusi. (Brigadirile esitatud tööliste ja juhtide ootused on oluliselt lahkuminevad.) Lõpuks kujuneb rollikonflikt sellest, et eri rühmitustes erinevat osa etendavale isikule suunatakse kokkubimatult erinevad ootused. Näiteks partorg või ametiühingukomitee esimees on ühtlasi mõne teenistuse juht.

Palju paksu verd tekitab olukord, kui kedagi jäetakse **defitsiitsete vahenditega varustamisel** vaeslapse ossa. Säärane konfliktioht on hästi teada näiteks automajandeis, kus kõigile ju ei jätku vastseid veokeid. Pahanduste ärahoidmiseks antakse enamikus automajandeis uued sõidukid säärasele juhtidele, kellel on ettevõttes suur staaž, kes on sõitnud avariideta, kellel on kõrge kvalifikatsioon jne.

Häirivalt suur **ametialane ebakompetentsus** hakkab (eriti kui tegemist on juhiga) varem või hiljem selle isiku ja kolleegide töösuhteis pingeid kujundama.

**Ametiraamidest väljumine** — kehtestatud õiguste ja volituste piiride ületamine — annab teistele põhjust etteheiteks, et kõnealune topib oma nina võõrastesse asjadesse.

Kahjuks pole harvad needki juhtumid, kus inimestevahelisi kokkupõrkeid põhjustab kellegi **madal käitumiskultuur**: jõhkruis, jämedus, hoolimatus, etiketi eiramine.

Vältimatuks pingeallikaks on oluliste **muudatuste ja uuenduste ellukutumine** tehnoloogias, organisatsiooni struktuuris, väljastatava toodangu nomenklatuuris, tööjaotussüsteemis, töötasustamise korras. Uuendused äratavad umbusku, tekitavad kahtlusi ja halvendavad psühhokliimat eriti siis, kui need tulevad ootamatult või satuvad psühholoogiliselt ettevalmistamata pinnale.

Heade loominguiliste võimetega noor töötaja tegi üksikasjadeni väljatöötatud ettepaneku tootmisprotsessi täiustamiseks tsehhis ja nägi tublisti vaeva ka ettepaneku juurutamise algatamisel. Ootamatult otsustas ettevõtte juhtkond eesotsas direktoriga uuenduse elluviimise vahendite puudumisel aastaks seisma panna. Nõrduinud



Suletud poos, iseloomulik kaitseasend

töötaja hakkas oma argiülesandeid täitma kuidas juhtus, varjamata kavatsust sobiva võimaluse avanedes töökohta vahetada. Ta süüdistas direktorit progressi pidurdamises.

Aeg-ajalt teravnevad konfliktiks vastandumised säärase töötajate vahel nagu **alalhoidlikud** — **novaatorlikud**, **vana kaardivägi** — **noorspetsialistid**, (direktori) **soosikud** — **ebasoosingusse langenud**.

Terav **isiksustevaheline sobimatus** on kõige raskemaid konfliktipõhjusi. Vaenusuhted võivad tekkida näiteks sel pinnal, et kaks isikut taotleavad jagamatut hüvet — kolmanda inimese armastust

**Teiste osakondadega tekkinud konfliktide põhjuste tähtsustatime hindamine (number märgib järku tähtsuse pingereas)**

Konfliktide tekkepõhjused	Tippjuhtide hinnang	Keskjuhtide hinnang	Hinnangute erinevus
Puudused juhtimise korraldamises	1	2	1
Tööülesannete pingelisus	2	1	1
Osakonna õiguste ja funktsioonide mitteteadmine	3	6	3
Erinev arusaamine probleemist	4	4	0
Inimeste iseloom	5	3	2
Osakonna õiguste ja funktsioonide ebaselgus (määramatus)	6	8	2
Ühiseid probleeme puudutava info nappus	7	7	0
Püüd asetada oma osakonna huvid koondise omadest kõrgemale	8	5	3
Ebaõigesti mõistetud andmed ja korraldused	9	9	0

või soosingut, autoostuluba, välismaa komandeeringut, vakantset ametikohta.

Mõningatele neuroosihaiguse vormidele on iseloomulik eriline **konfliktogeenne käitumisviis**: hüsteeriline toon, agressiivsus, ülitundlikkus jne. Neurootiliselt hüsteeriline või agressiivne käitumismall võib saada otseseks tülitekitajaks siis, kui see on suunatud ülitundliku, ärritava või tugeva seesmise pinge seisundis isiku vastu. Ka väga suur erinevus väärtuskujutlustes ja temperamendiomadustes (melanhoolik—koleerik) raskendavad koostööd.

Sääraseid isikuomadusi, karakteroloogilisi jooni, mis täie kindlusega lubaksid prognoosida kahe inimese konfliktsust, ei ole avastatud ja neid polegi. Isiksus on ju paljude omaduste ühend, tervik. Mingi üks omadus või joon (välja arvatud alatus, ebaausus jt. säärased omadused) ei saa inimest paikapanevalt iseloomustada. On küll ohtrasti juhtumeid selle kinnituseks, et kaks dominantset tüüpi omavahel ei sobi («Kaks kõva kivi ei jahvata head ja-

**Organisatsiooni pingelikkate ja konflikti tekkepõhjuste hindamine ETKVL Tööstuskoondise «Agro» ITP poolt**

	tõsine	tühine konfliktipõhjus
sage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mingi teenistus või töötaja ei täida oma ülesandeid</li> <li>• puudused tööjaotuses ja -korralduses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• töökohtade ebaühtlane koormatus</li> <li>• puudulik informeeritus</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eriarvamused faktide tõlgendamisel</li> <li>• vastastikuse mõistmise puudumine ja isiksuslik sobimatus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eriarvamused vahendite valikul teatud eesmärkide saavutamiseks</li> <li>• rollikonflikt — rolliootused jäetakse arvestamata</li> <li>• lahkeliid eesmärkide püstitamisel</li> </ul>
harv pingelikkas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• madal käitumiskultuur</li> <li>• lahkuminevad väärtusarusaamad</li> <li>• võimu kuritarvitamine</li> </ul>

hu)), kuid võib leida ka olukordi, kus valitsemishimulised tüübid on väga heas läbisaamises.

Konfliktide iseloom seondub töötajate kategooriaga. I. Lado-nov ja V. Galitski (40) näitavad ühe Ukrainas korraldatud uuringu tulemuste alusel üsna ilmekalt, kui erinevad on tipp- ja keskjuhti-de konfliktide tekkepõhjused (vt. tabel 5.2).

Koondises «Agro» korraldatud uuringul ilmnes, et juhid ja spetsialistid tegid vahet sagedasemate pingelikkate ja tõsiste konfliktipõhjuste vahel. Nagu tabelist 5.3 ilmneb, on selles organisatsioonis kõige sagedasemad ja ühtaegu konfliktogeensemaj järgmised pingelikkad: teatud teenistus või töötaja jätab oma ülesanded täitmata; tööjaotuses ja -korralduses esineb olulisi puudusi. Ilmselt mängib töötulide tekkel kaasa nii ettevõtte tüüp tootmisteguse iseloomu alusel kui ka isikkoosseisu eripära.

## 5.5. KONFLIKTIDE REGULEERIMINE

Konfliktide reguleerimiseks võib tuua küll mõningaid üldprintsiipe, mitte aga igaks elujuhtumiks sobivaid toimimisviise. W. Krüger (14) rõhutab esmasel ülesandena aktuaalse konfliktivälja — tüli levila, vaenusuhteis olevate isikute ringi — kindlaksmääramist. On vaja arvestada, et tüli teravnedes võib konflikti sattuda üha uusi töötajaid. Mõnikord on mõttekas kindlaks teha potentsiaalne konfliktiala.

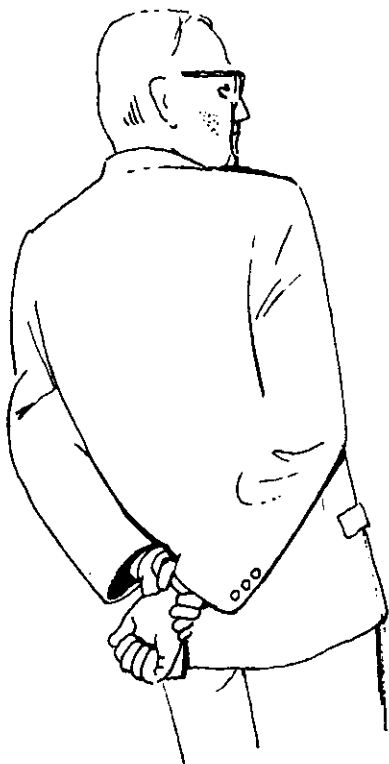
Edasi tuleb selgeks teha tüli välisilmingud — avalik tüli ja selle varjatud tagamaad, latentne konflikt.

Toome näite. Intsidend (avalik kokkupõrge). Tehase väikese allüksuse juhataja suunati täienduskoolitusele. Tema funktsioone täitma jäänud osakonnajuhataja asetäitjal näib olevat suuri raskusi töödistsipliini hoidmisega. Kõigile hakkab silma, et allüksuse töötajad tulevad tööle millal soovivad ja lahkuvad tihti ülejäänud tehaserahvast varem. Ühel päeval külastab allüksust asutuse direktor. Osakonna töötajad näivad oma ajutist ülemust täiesti boikoteerivat: mehe jutule segatakse vahele ja tema seisukohtadele vaieldakse isegi direktori juuresolekul vastu. Lõpuks nimetab üks allüksuse töötaja asejuhatajat kah-ülemuseks. Varjatud konflikt. Osakonda loodi mõni kuu tagasi juhataja asetäitja ametikoht üsna segaste ülesannetega. Töörühma liikmeid häiris asjaolu, et sellele kohale ei edutatud mitte mõnd staažikat oma töötajat, vaid hoopis väikeste praktilise töö kogemustega isik teisest organisatsioonist. Uustulnuk osutus küll erialal tugevaks, ent suhtlemisel saamatuks isikuks. Uute kolleegide reserveeritud hoiak ootas vaid kohast hetke, et areneda avalikuks boikotiks.

Konflikti uurija peab teadma mõningaid taju tüüpviigu, mis konfliktivälja ja vastuolu iseloomu määramisel kaasa räägivad. Kõrvalseisjana on teiste tüli tekke asjaolusid üsna raske hinnata. Sagedasemad konfliktitaju tüüpvead on järgmised:

- lihtsustamine — olukorrast tõtatakse kindlaid järeldusi tegema ebapiisavate lähteandmete põhjal;
- oreooliefekt — konfliktikoldeid eeldatakse ja nähakse märksa sagedamini ettevõttes halavas kirjas allüksuse ja töötajate juures kui silmapaistvate osakondade ja isikute puhul;
- analooogiaefekt — tuntud konfliktiloo tekkeskeem ja arengutrend kantakse juba paari sarnase välistunnuse olemasolul üle ka teistele juhtumitele.

Tüli lahenduse keskne lüli on konflikti põhjuste väljaselgitamine. Kokkupõrkeid põhjustanud asjaolude väljapeilimisel tuleb alati arvestada, et konflikti tekketaustaks on asise (instrumentaalse) ja isikliku (emotsionaalse) keerukas ühtum ja et asjasse võib olla segatud enam isikuid, kui esimesel pilgul tundub.



Tugev enesekontroll

Konstrueerimisbüroo ühes allüksuses tekib 35-aastase osakonnajuhataja ja temast kümme aastat vanema teemajuhi (grupijuhi) vahel alatasa arusaamatusi. Niipea kui osakonnajuhataja tuleb allüksuse töökoosolekul lagedale mingi ettepanekuga, leiab teemajuht kohemaid rea nutikaid vastuväiteid, mis ülemuse ideed kahtluse alla seavad. Kriitika objektiks saavad kord ebareaalne ajagraafik, kord läbi mõtlemata tööjaotus, terminoloogiline ebamäärasus vms. Tulutud vaidlused häirivad osakonna koostöövaimu. Lähemad töökaaslased on hakanud samuti koonduma kahte leeri — üks üht, teine teist väitlejat toetama.

Tüli sügavam ajend on aga järgmine. Kahe aasta eest, kui eelmine osakonnajuhataja pensionile läks, lootis grupijuht ülemuse kohta endale saada. Juhtkond eelistas paraku nooremast mehest, osalt seetõttu, et peainsener oli talle kursusekaaslane instituudi päevilt. Grupijuhti häirib eriti see, et lepingulised uurimistööd ei haaku omavahel, ei võimalda pikaajalist süvenemist ühes probleemivaldkonnas ega uurijate isiksuslikku arengut. Nimelt selles punktis leiabki ta mitmelt kolleegilt toetust.

Otstarbekas on teha ligikaudnegi konfliktide kulgemise (iselahe-  
nemise) prognoos. Tüli ähvardab paisuda, kui seda esilekutsunud

probleem on komplitseeritud ja teravloomuline. Allüksuse raames puhkenud riul on tendents teravneda juhul, kui selle juhataja (liidri) autoriteet on madal, koostööd eeldavate tööde osakaal väike, rühma väärtus esmasrühmana tühine, liikmete eneseaustus madal ja pingetaluvus väike.

Rühmadevaheline konflikt ähvardab süveneda juhul, kui rühmad ajenduvad ühendamatuist eesmärkidest, austavad erinevaid väärtusi ja kui nende vahel on ükskõik millist liiki suhtlustõkkeid (vt. lk. 20).

Konflikti kujunemise ja arengu jälgimisel on orientiiriks konfliktsete käitumisviiside tuvastamine vaenutsevate poolte tegutsemises. Nagu eespool öeldud, on siin tegemist kolme tüüpilise käitumistaktika — püüd olukorda muuta, situatsiooniga kohaneda või sellest väljuda — mitmesuguste modifikatsioonidega.

Ühe loominguise kollektiivi liikmete vahel tekkis arusaamatus lepingulise töö programmi paikapanemisel. Et tüli ei suudetud vaos hoida, lõppes asja arutus kahel nõupidamisel järjest kahe osavõtja sõnavahetusega. Järgmiste arutelude eel leidis tüli üks osapool mitmesuguseid ettekäändeid, et asja otsustamisel kõrvale jääda. Tegemist oli tüüpilise situatsioonist väljumisega, mille tingis terav destruktiiivse iseloomuga konflikt. Insident alandas selle poole töemotivatsiooni, halvendas koostöövaimu ja tingis lõpuks ka kehvema otsuse, sest programmi esmavariandi kriitika jäi nõrgaks. Insidendi järelmõju ulatus kaugemalegi: lepingulise töö täitmisel hakkas ilmema probleeme, mida esialgu arvata ei osatud.

Nagu eespool öeldud, iseloomustab konflikti haaratuid psühholoogiliste kaitsemehhanismide kasutamine. Agressioon, vastase isikule negatiivsete omaduste projektsioon, enesehaletsus, olukorra «seeditavaks» ratsionaliseerimine jt. kaitsevõtted suurendavad küll eneseaustust ja kahandavad psüühilist häiritustunnet, kuid need hüved on saadud sageli tõelisuse moonutamise hinnaga. Kaitsemehhanismide sagedasel kasutamisel tõrjutakse hulk valutekitavat infot teadvusest alateadvusesse, see aga suurendab paratamatult sisepinget ja põhjustab seesmist häiritust.

Et konfliktis olijad on sageli võimetus tõsiasju, partnereid ja iseend realistlikult hindama, siis ei tohi tüli vahetalitaja neid süüdistada; pigem peab ta neid kavalusega suunama selle poole, et nad hakkaksid tõelisust moonutusvabalt tajuma. Osalejate leplikkust saab suurendada, kui meenutada nende kordaläinud ühiseid ettevõtmisi, lähedasi huve, aga ka koostöö kasulikkust mõlemale poolele. Mõnikord aitab pinget kahandada see, kui konfliktis nähakse koomilisi elemente ja varjatud mängu. Mänguliste elementide avastamine inimkäitumises taastab enamasti huumoritaju ning

vabastab seesmisest krambist (ja kaitsekäitumise vajadusest). Üsna tuntud võtte konfliktipoolte lepitamiseks on «ühise vaenlase» (selleks võib olla ka keerukas, tähtis, vastutusrikas ühisülesanne) esiletoomine.

Radikaalseim tee tüli lahendamiseks on vahetu sekkumine tüli lahendajana. Siinkohal peame piirduma vaid kõige üldisemat laadi juhtnõõridega.

- Iga juhuslik intsident (avalik tüli kahe poole vahel) ei tarvitse veel kõnelda konflikti olemasolust. Intsidentide kordumine viitab aga krooniliseks kujunenud pingesuhetele. Enne pingete leevendamist on vaja täpsustada tüli tekkepõhjust. Sageli on organisatsiooni liikmed sattunud pingesituatsiooni vastu oma tahtmist ega suuda olukorrast väljuda, enne kui objektiivsed pingepõhjustused pole kõrvaldatud. Siit esimene soovitus: otsida teid nende organisatoorsete põhjuste kõrvaldamiseks, mille kaasmõjuna töötajad on konfliktis.

- Vastuolu tuleb täies teravuses avalikustada vaid sel määral, kui on lootusi selle lahendamiseks, ja üksnes neile isikuile, keda tüli vahetult puudutab või kellele on loota abi asja arutamisel.

- Asiseid, töölaseid vastuolusid ja probleeme uurides tuleks eriti silmas pidada, et arutelul kõneldaks probleemist, mitte aga üksteise iseloomu loendamatumest puudustest.

- Konflikti on sageli võimalik lahendada vaid sel teel, et osapooled viiakse vastastikuse mõistmise seisundisse. Enamik tülisid tekib teisejärgulisest intsidendist. Krooniliseks kujunevad nad seetõttu, et pooled ei tahagi teineteist mõista. Kui jõutakse mõistmiseni, kahaneb mõnigi vastuolu otsemaid ületatavaks.

- Parim viis tüli lahendada on püüd leida seda esilekutsunud probleemile mõlemaid pooli rahuldav lahendus. Just siin avaneb ka konflikti kasulik külg: see sunnib häirivaid vastuolusid tõsiselt võtma, otsima teid nende kõrvaldamiseks.

- Konflikti vahemehe rollis olija peab meeles pidama, et üks ja seesama nähtus (töökorralduse erisus, inimeste käitumisviis, probleemi tekketaust jne.) võib eri inimestele paista sootuks erineva nurga alt. Igaüks vaatleb maailma läbi oma huvide, informeerituse, rahuldamata vajaduste ja tõekspidamiste prisma.

- Konflikti reguleerimist saab vaid erandjuhul nimelt sellise algatusena serveerida. Enamasti tuleb tüli klaarija rolli täita varjatult, s. o. probleemiarutelu korraldaja, töökorralduse parandaja, nõustaja, selgitaja, usaldusaluse, kolleegi või sõbra osas.

## **6. HÄID SUHTEID KUJUNDAV SUHTLEMINE**

Organisatsiooni töösuhetest on kirjasõnas kõige laiemalt valgustatud ülemuse ja alluva vahekorda. Sajad raamatud jagavad õpetusi selle kohta, kuidas juhil tuleks alluvaid kohelda, et oma mainet ja mõjujõudu tõsta. Võrratult harvemini on pakutud toetust alluvaile (kes ometi arvuliselt mitmekordses ülekaalus!). Kus on jagatud juhtnõore selle kohta, kuidas tulla toime despootliku ülemusega, mida ette võtta juhtivtöötajaga, kes ei taipa või taha täita juhi võtmerolle, kuidas ületada inertse ülemuse vastuseisu, kes tõrjub tunnistamast uuenduste vajalikkust organisatsioonis? Vähe on ka kirjutisi insener-tehniliste töötajate ja tööliste horisontaalsetest suhetest, ametisuhtlemisest selle sõna laiemas mõttes. Ametisuhtlemisest on juttu tehtud enamasti moraliseerivas, normeerivas või pragmaatilisel soovitavas toonis, arvestamata tekkivate probleemolukordade psühholoogilisi tagamaid.

Õeldule toetudes vaatleme ennekõike neid ametisuhtlemise võtmeküsimusi, mis pakuvad huvi nii ülemusele, alluvale, insenerile kui ka töölisele. Juhi ja alluva suhteid püüame analüüsida kahest aspektist, mõlema poole võimalikke erihuve arvestades.

### **6.1. HEA AMETISUHTLEMISE PÕHIEELDUSED**

Organisatsiooniliselt suheldakse alati kindlas aegruumis, mingis sotsiokultuurilises keskkonnas. Inimestevaheliste kontaktide sageduse ja sügavuse, aga ka eelistatud käitumismallide valiku määravad ühiskonna, regiooni ja kollektiivi spetsiifilised sotsiaalsed normid, käitumisootused, etiketi ettekirjutused, tavad, tradit-



Sõrmedest «kirikutorn» on abiks mõtete koondamisel

sioonid. Näiteks Soomes on praegusajal sotsiaalseks normiks sinavormi tarvitamine, teie-kõnetlust kasutatakse harva, näiteks presidendi poole pöördudes. Mõistagi hakkavad sellega seoses ühe töökollektiivi liikmed üsna algusest peale üksteist sinatama. Meil on ettevõtteid, kus sinatakse vaid lähedasi tuttavaid, ja teisi, kus see on üldlevinud.

Kahtlemata on hea ametisuhtlemise esmatingimuseks **asjalikkus**. Meie majandusettevõtteis ja eriti teenindusasutustes jääb sellest igal sammul vajaka. Selle tagajärjel tekivad mõttetud ajakaod ja arusaamatused, aga ka suhtluspinged ja psüühilise energia ülekulu. Asjalik vaim kajastub ennekõike selles, et ametialasel asjaajamisel püütakse lühemat teed mööda jõuda asja tuumani, suunduda käsitletava probleemi konstruktiivse arutlemise teel selle reaalse lahendamiseni. Toimekas juht või mittejuht ei raiska ametialastel jutuajamistel aega pikkade seletuste ja sissejuhatuste peale, ta haarab härjal kohe sarvist kinni: tõstatab probleemi, nõutab või annab vajalikku teavet, selgitab välja osalejate seisukohad ja arvamused, kooskõlastab ühisettevõtmised, jõuab kokkuleppele.

Asjalikkus toetub võimele väljendada oma mõtteid selgelt, täpselt, lühidalt ja loogiliselt. Teiselt poolt rajaneb see ka kuulamisoskusel — suutlikkusel tabada teiste öeldus põhilist ning seda omapoolses pöördumises aluseks võtta, ära kasutada, edasi arendada. Kellele meist poleks meelehärmi valmistanud keerutava-venitava väljenduslaadiga ametnikud? Kuid paljude töötajate ametialane suhtlemisoskus rebeneb kehva kuulamisoskuse kohalt. Vastaspoole soove, ideid, arusaamu ja ettepanekuid ei suudeta kuidagi esimesel kuulamisel arvesse võtta. Nii on teine sunnitud end (häälekaamas toonis) üle kordama. Ülerääkimistele ja selgitamistele kuluvat aega võinuks kumbki pool nutikamalt täita.

Asjalikuks saamine või jäämine kujutab endast seisundit, milles inimese tundeelu on mõistuse kindla kontrolli all. Paraku võib iga hea asjaga liialdus anda halbu tagajärgi. Ülemäärane ratsionaalsus tuleb peaaegu alati bumerangina tagasi ja toob kaasa selgelt irratsionaalse (mittemõistliku) tegutsemistendentsi. Ametikaaslastega lävimise alati asjalikuks muutmine kipub õõnestama üksteisemõistmise alust — usalduslikke suhteid. Olles üksteisele eelkõige töökaaslasteks, suheldakse ametirollide vahendusel, isiksuste sügavamalt plaani eiravalt. Üksnes tööasjust kõnelevail isikuil kaob pind isiksuslik-emotsionaalsete kontaktide loomiseks. Mõnikord kujuneb vahekord selliseks, et on lausa võimatu ametniku maskist vabaneda. Kui üks pool võtabki üles mingi isikliku vestlusteema, oskab tema hämmeldunud kolleeg vastata vaid viisipärase valveviisakusega ja jutt soikub peatselt. Ka väljendusliku selguse ja ühemõttelisuse taotlemisel võib üle pingutada. Siis hakkab kõlama koolmeisterlik alatoon, mis ühele tundub kentsakas, teist aga koguni ärritab.

Liiga lakoonilist, täiesti infoliialduseta kõneviisi harrastav isik jätab endast kuivavõitu mulje. Säärane üliasjalikkus on täiesti kohatu madala haridustasemega isikute kõnetamisel ja pole kõige sobivam ka suhetes mees—naine, vanur—noor, tippjuht—tööline. Kes soovib olla väga täpne, loogiline ja korralik, maksab sageli lõivu kõnekeele lopsakuse ja loomulikkuse arvelt. See kehtib ka kirjaliku keele kohta. Kes mitu aastat vaeva näinud vaid teaduslike aruannete ja artiklite koostamisega, kogeb jahmunult, et kujundlik keel on kaotsi läinud.

Öelduga ei soovitata mingil juhul kõigutada asjalikkuse vajalikkust ametisuhtlemisel. Oskus napis tekstis ära öelda peamist on eriti tarvilik sääraustes olukordades nagu kõlupäise bürokraadi

veenmine, keevalise partneri taltsutamine, vastutusrikka sõnavõtu-  
ga esinemine koosolekul, kõrge ametikandja vastuvõtul viibimine  
jne. Ent paljudel puhkudel, eeskätt lähedaste kolleegidega lävimi-  
sel, jääb asjalikkusest heade (ja asjalike!) suhete kindlustamiseks  
väheks.

Järgmise ametisuhtlemisel keskse printsiibi võime määratleda  
isiksuse vaba eneseaktualiseerimise võimaldamisena. Seda  
taotlust, põhimõtet, probleemivaldkonda on eri autoriid tähistanud  
ka teisiti, näiteks subjekt — subjektiliste suhete loomine, inimeste  
humaanne kohtlemine, spontaansuse vabastamine, isiksusliku ene-  
serealiseerimise hõlbustamine, informaalse-emotsionaalse suhtelii-  
ni elustamine. Juhime tähelepanu sellele, et kaugeltki mitte kõik  
argisuhtlemise olukorrad ei võimalda vaba emotsionaalset enese-  
väljendamist. Samal ajal on nimelt loomulik, pärssimatu suhtle-  
mine nii elamuslikum kui ka loomingulisem. Järelikult on ka töö-  
oludes vajalik suhtlemisõhkkond, kus ametirohlide varjust pääseks  
esile kordumatute joontega isiksus.

Kuidas on ametialane asjalikkus seotud väljendusliku spon-  
taansuse ja isiksusliku alge esiletoomisega? Näiliselt on need kaks  
näitajat paljuski vastandlikud. Esitame küsimuse teisiti: kas ebaas-  
jalikkus on toeks või tagatiseks eneseväljenduse hõlbustamisel,  
spontaansuse vabastamisel? Vaevalt küll! Asjaliku alge puudumi-  
ne nüristab vestlust, jätab osalejad passiivseks, ähmastab rollioo-  
tusi. Ebaasjalik ülemus, pikataibuline insener või tähelepanematu  
teenindustöötaja kujuneb alatasa oma suhtlemiskeskkonna pinge-  
allikaks, kellega lävimisel tuleb üksteisemõistmisele jõudmiseks  
kõvasti vaeva näha. Ei, ebaasjalikkus pole kindlasti isiksuslikku  
eneseväljendust hõlbustav tegur. Nii võib see tunduda vaid ühel  
juhul: asutuses, kus mõõduandvaks on kuiv, ametlik, ratsionaalne  
suhtlemisstiil, võib (boheemlaslikult) ebaasjalik isik paista leeven-  
davat vaheldust pakkuvana.

Isiksusliku eneseavamise jaoks sobiva suhtlemisõhkkonna  
kujundamine on tegelikult kunst omaette.

Kõige enam on isiksusliku aktualiseerimise teede otsinguga  
vaeva näinud nn. humanistliku psühholoogia koolkonna esindajad  
A. Maslow, E. Fromm, C. Rogers, E. Shostrom jt., aga ka mitmed  
nõukogude autorid, nagu näiteks A. Dobrovitš, E. Sokolov,  
V. Levi jt. Nende meelest on nüüdisaja tehniseerunud linliku ühis-  
konna elutegevuse pingestumine, ärivaim ja kasumijaht kaasa too-  
nud tõsiseid väärustusi inimestevahelises suhtlemises. Suhete aren-

damisel nähakse oma partnereis ennekõike või ainuüksi vahendit millegi olulisema saamisel (uudisliku teabe hankimine, oma positsiooni kindlustamine, teene tegemine jne.). Nii ameti-, olme- kui ka perekondlikul suhtlemisel on aina enam maad võtnud utilitaarne, käegakatsutava kasumi saamisele suunduv hoiak. Argipäevane tõtlemine, töö, olmeaskeldus ja õping sunnivad meid omaks võtma säärase väärtushierarhia, kus vahetult suhtlemisel pole omaette eesmärgina olulist tähtsust, kaasinimeste isiksuslikku väärtust ja eripära aga pole mahti tähelegi panna. Inimisisksuse deklaratiivne aussetõstmine kirjanduses, massisuhtlusvahendite vahendusel või teatrilaval ei korva kuigivõrd seda isiksusliku tunnetuse defitsiiti, mis argisuhtlemisel paljude jaoks tekib.

Paljud suhtlemispsühholoogid näevad isiksust austava ja turvava eluhoiaku ja käitumismalli väljakujundamise möödapääsmatu vaheetapina manipuleeriva käitumisviisi paljastamist ja väljajuurimist. E. Shostrom (25) võrdleb manipulaatorlikku käitumismalli eelistavat isikut kutselise mänguriga, kellel on lausa veres alati oma kehva kaarti peita, kes vaistlikult varjab oma tõelist olemust (sisemaailma, ehtsaid tundeid), eelistades esineda säärases sotsiaalses maskis, mis momendil kõige kasulikum. Paadunud manipulaator kohtleb teisi isikuid otsekui tarbeesemeid, hingetute asisoost olenditena. Teda jätab külmaks võõras mure, ta ei vaevu sisse elama kaasinimese tõekspidamiste, tunnete ja vajaduste maailma ega paku teistele abi isiksuslike probleemide lahendamiseks, hingemurede leevendamiseks. Manipulaator ei söanda riskida: soovides suhtlemisolukordadest ikka kasu lõigata või vähemalt puhtalt välja tulla, püüab ta nii iseenda kui ka partneri käitumist kindla kontrolli all hoida. Levinuim on tundeväljenduse vaostamine. Paljudes olukordades ei võimaldata üksteisele vaba emotsionaalset eneseväljendust. Samal ajal on teada, kui tervendavalt, lausa ravivahendina toimib nii homeeriline naer<sup>1</sup> kui ka pingeid langetav nutt. Teiseks moonutatakse mitmeid tundeid: lahkusemask (valvenaeratus) peab tihti varjama tülpimust ja kibestumist. Ka solvumist, pettumust, hämmeldust ja viha ei sobi välja näidata ning isegi positiivseid emotsioone (rõõm, üllatus, vaimustus) ei kõlba kaugeltki mitte alati ja igapäevaste varjamatult tuua. Psüh-

---

<sup>1</sup>Naeruteraapia näiteks on jäigastuvat selgroopõletikku põdenud ameerika kirjanik Norman Cousinsi tervenemise lugu. Literaat lasi oma haigevoodi peatsisse monteerida seadme naljafilmi vaatamiseks ning ravis jarjepidevate koomikaalamustega end täiesti lootusetuks arvatud seisundist terveks.

hooterapeutide ja suhtlemispsühholoogide seas ollakse seisukohal, et nüüdisaja linliku suhtlemistüübi levikuga kaasneb tundeelu närbumine, emotsioonide pärssimus ja deformatsioonid. Manipulaator ei hooli partnereis peidus olevaist «loodusolendeist» ja püüab suhtlemist suunata tema poolt kontrollitud ning enam-vähem ette teada rajale nii, et (potentsiaalselt ohtlik) juhuslikkus oleks kõrvaldatud. Talle on iseloomulik pelgus intiimsuse, inimeste sisemaailma vastastikuse avamise ees. Eeldab ju intiimkohtumine sooje inimlikke tundeid, neid pole aga manipulaatoril anda. Veel iseloomustab teda püüd varjata oma tõelisi sügavalt isiklike suhtumisi ja vaateviise; need asendab ta tihtilugu kas käibearusaamadega või säärase seisukohtadega, mis antud hetkel antud isikute puhul kindlalt mingit kasu (toetuse saamine, üksmeelsuse väljanäitamine jms.) töötavad anda. Enamasti püüab ta end paremana näidata, kui ta tegelikult on, sest teab enesel olevat mingi sotsiaalse *Achilleuse kann*, mille paljastamine teda teiste silmis halba valgusse ähvardab seada. Sotsiaalse ülekohanemise püüd ja äärmuslik konventsionaalsus väljendub selles, et eri isikutega juteldes püüab ta olla päri kõige erinevamate seisukohtadega, kui nii vaid sünnis ja kasulik tundub. Niisiis ei arenda manipulaator tegelikult kontakte ka vaimsel tasandil, tema puhtkonventsionaalseis seisukohavõttes puudub enamasti igasugune seesmine vaimustus ja kiirg.

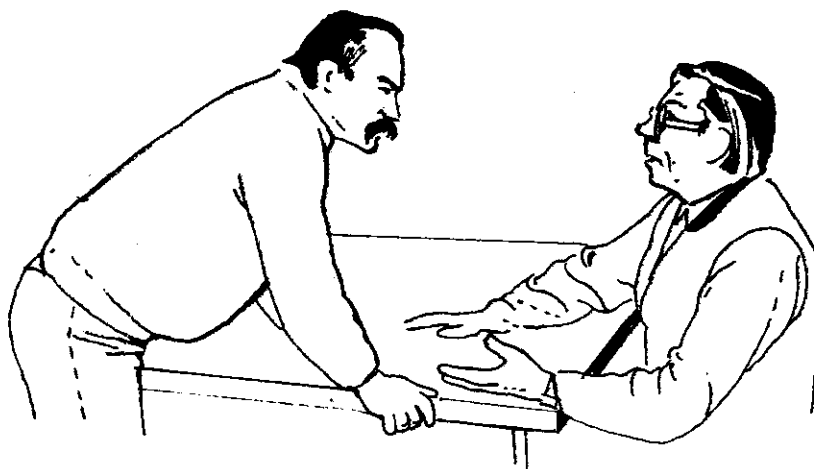
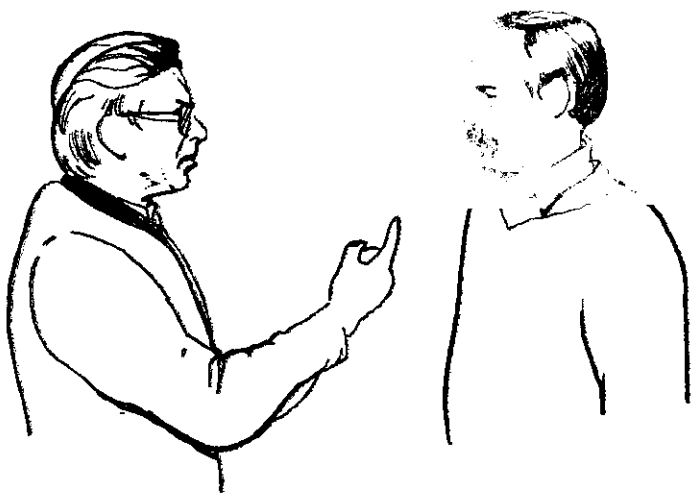
Manipuleerida võidakse nii ülalt kui alt. Esimesel juhul püütakse suhtlemisest kõrvaldada juhus ja spontaansed mina-paljasused sel teel, et teist poolt koheldakse aina juhtiva, suunava, vaimlikult õpetava, kontrolliva, käsuandva isikuna (äärmusjuhtumil türannina).

Alt manipuleeriv võtab seevastu teadlikult üle juhitava osa, muutub meelega kontrolli- ja käsualuseks, väldib ülepea igasugust initsiatiivi ning on päri alama positsiooniga (mille äärmusvormi E. Shostrom tüpiseerib sõnaga «narts»), sest see lubab olla täiesti prii aktiivsuse ilmutamisest (mis nõuab energiat) ja ka vastutusest ning sellega kaasnevast riskist.

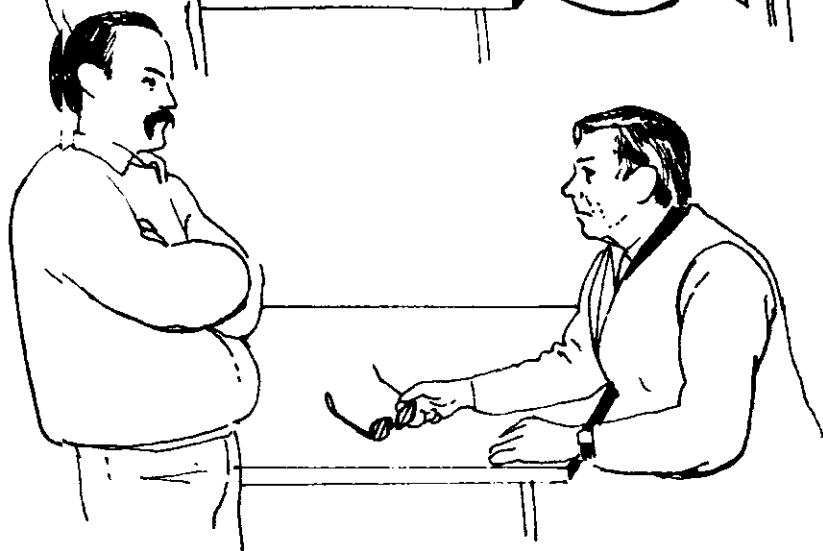
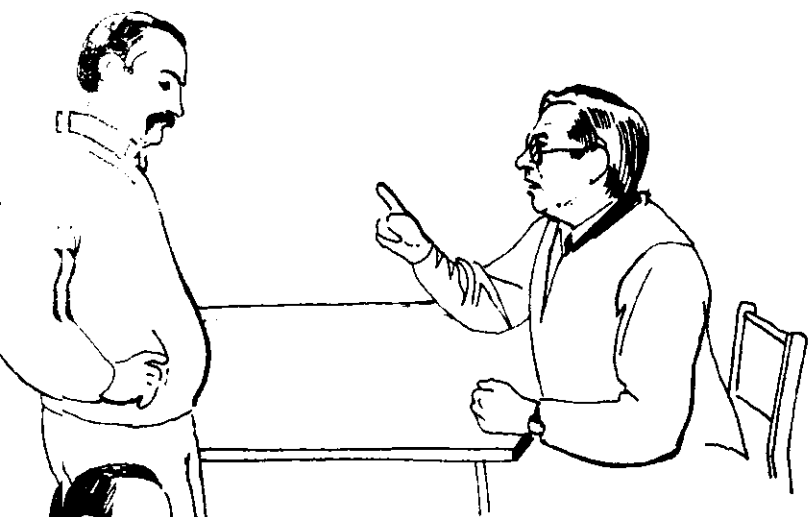
Manipuleeriv käitumisviis (nii ülalt kui alt) on töökollektiivis ohtlik seetõttu, et alandab omaalgatuslikkust, ettevõtlikkust, initsiatiivikust, loovust. Pealegi sunnib manipulaatorlik käitumine partnerit vastama samalt positsioonilt.

Kokkuvõtvalt: manipulaatorlikule käitumisele on iseloomulik, et see

— vaostab ja pärsib tundeelu;



Juht ja alluv



- püüab kehtestada situatsiooni ja partneri üle spontaansust tõkestavat kontrolli;
- rajaneb usaldusepuudusel: partnerile ei näidata välja ehtsaid, sügavaid ja tõelisi tundeid, mõtteid ning arusaamu;
- peegeldab loidu suhtumist, vähest kaasaelamist, osavõtlikkuse puudumist.

Olles nii pikalt iseloomustanud manipulaatorliku käitumisviisi pahupoolt, võime nüüd visandada (enda ja teiste) isiksust aktualiseeriva inimese portree.

- Ta hindab tundeelu osa inimeste eneserealiseerimises, väljendab autentselt (ehtsalt, moonutamata) omaenda mitmesuguseid tundeid ning julgustab kaasinimesi sedasama tegema.
- Ta püüab luua usaldusõhkkonda, arendada siiralt ja avameelselt jutuajamist ning väljendada inimisiksuse sisemaailma ja tema kordumatut mina.
- Ta ei püüa jutuajamistes ilmnevaid eriarvamusi varjata ega kinni mätsida, vaid otsib neile seletust, tekketausta.
- Suhtlemise asendamatu väärtust näeb ta isiksusi rikastava ja arendava dialoogi võimaldamises.

Niihästi käitumise asjalikkust kui ka isiksuslikku aktualiseerimist saab sihipäraselt suurendada järgmiste sammudega.

- Umbisikulise väljenduslaadi («Räägitakse, et», «Nagu me teame», «Keegi ei kahtle selles, et») asemel kasutada julgelt minasõnumeid («Minu meelest», «Aravan, et», «Minu seisukoht on»). Sel teel lülitatakse vestlus enam isikulisele tasandile. Rõhutades oma arvamustes subjektiivset momenti, edastatakse sõnum, et ei pretendeerita kõiketeadja laia arvamuse avaldaja osale.
- Sõnalist eneseväljendust saatku, toetagu ja võimendagu teate sisuga kooskõlas olev mittesõnaline suhtlusvahend — intonatsioon, «tundetõlge» ilme või žesti keelde jne.
- Arusaadavuse suurendamiseks on soovitatav võtmetähendusega sõnu rõhutada. Nii ei teki kahtlusevarjugi selles, mida subjekt tõesti öelda soovib.
- Argumenteerimisel on ausam kasutada fakte ja objektiivseid andmeid kui arvamusi, hinnanguid, prognoose ja oletusi.
- Eelistatuimat hääletooni võiks iseloomustada umbes säärasena: rahulik, ruttamata, kindel, keskmise valjusega, siiras, selge, soe.
- Omaenda vajadusi, soove, ootusi, aga ka arusaamu, hoiakuid ja

tundeelamusi on sobiv ilmutada selgelt ja kindlalt, kuid diskreetselt, mitte pealetükkivas laadis!

- Niisama oluline kui teiste ootuste ja vajadustega arvestamine on ka teise isiku mõistmise otsene väljendamine.

Säärased väljendid nagu «Ma tean, et sul on kiire», «Küllap ootasid meilt enam abi», «Sul on täielik õigus nuriseda», «Saan sinu seisukohast aru» sillutavad teed teineteisemõistmisele, annavad aga teinekord ka hädavajalikku lisaaega järelekaalumiseks. Mõistmisvalmidusega väldime teravaid arvamuste vastandumisi. Inimest häirib vähem see, et kellelgi on temast erinev arvamus, kui see, et tema vaateviisi, seisukohta, arusaama ei hinnata, ei mõisteta, ei püütagi mõista ega peeta mainimisväärsekski.

- Negatiivseid tundeid ei tule alla suruda, vaid õppida neid kultuuriselt väljendama. Pilkeilme, salvav toon, grimass või vihahoog võiks palju sagedamini väljendust leida hoopis niisugustes väljendites nagu «Olen mõnevõrra pettunud », «Ausalt öeldes ootasin sult enamat », «Mind lausa ärritab see, kuidas ».

- Tõhus on teise poole seisukoha, ettepaneku, idee või mõtte «tõlkimine» oma sõnade keelde. Säärane talitusviis teadistab kuulamis- ja mõtlemisvalmidusest.

- Vestlust hoogustab ja elavdab asjakohaselt küsimuste esitamine nii partnerile kui ka endale, aga ka probleemide tõstatamine ühisanalüüsiks.

- Teravaid arvamuste vastandusi aitab leevendada rahulik toon, millega neid väljendatakse.

## **6.2. AMETISUHTLEMISE ARGIPROBLEEME**

### **PSÜHHOLOOGILISE KONTAKTI LOOMINE**

Paljud kõnelused lõpevad, jõudmata õieti alatagi, sest avalaused öeldi valesti. Kui osapoolte vahel ei teki kontakti, ei kujune ka mingit läheduse ja usalduslikkuse õhkkonda. Kontaktloomise

---

Nagu paljud Jaapanis elanud eurooplased, nii on ka tuntud nõukogude diplomaat ja ajakirjanik V. Ovtšinnikov lausa vaimustuses sealsete ametiasutuste kõrge suhtlemiskultuurist, mille iseloomulikke jooni võib väljendada järgmiste sõnadega: diskreetsed, hillitsetud, tasakaalukas, rõhutatult viisakas.

võime on suhtlemisoskuse alus, selle valdamine annab hindamatut abi säärastel puhkudel nagu tutvuse sobitamine, veenmine, nõusoleku taotlemine, kokkuleppe sõlmimine. On aga üsna palju inimesi, kellel sellest tähtsast võimest jääb tublisti vajaka. Säärased isikud satuvad kimbatusse näiteks olukorras, kus tähtsa asja huvides tuleb võõra inimesega luua kiire usaldussild. Kehva psühholoogilise häälestatuse tõttu jäädakse ka oma organisatsioonis lähemate või kaugemate kolleegidega lävimisel jänni näiteks sellistel puhkudel nagu teene või abi palumine.

Siinkohal pole ruumi pikalt peatuda kehva kontaktuse isiksuslikul tagapõhjal. Enamasti mängib kaasa üks või enam järgmistest teguritest: pettumuslikust läbielamusest või halvast enesetundest (tervisest) tulenev ajutine eneseusalduse langus; üldine madal enesehinnang (alaväärsuskompleks); tugevalt introvertne (sissepoole pööratud, kinnine) iseloom; kuiv, jäik ja liiga asjalik suhtlemisstiil; vähene empaatiavõime.

Nagu näitavad nii meil kui ka teistes maades korraldatud suhtlemistreeningud, on kontaktloomise kunst ka täiseas tähelepanuväärses ulatuses õpitav (millega ühenduses muide suureneb ka eneseusaldus ja -austus). Mõnede pool õpetatakse juhtidele, diplomaatidele, ärimeestele, sotsiaaltöötajatele (psühhoterapeudid, psühholoogid, hoolekandetasutuste teenistujad) edukalt mõningaid suhtlemiskontakti loomise psühholoogilisi printsiipe.

Esmaseks tingimuseks on ümberlülitumine introvertsest endaga suhtlemisest kaasinimesega lävimisele. Siin toimib hästi pilkkontakti loomine ning omapoolse pöördumisega viivitamine täpselt selle hetkeni, mil partner ilmutab pilgu, ilme või žestiga sõnalt omapoolset kontaktivalmidust, ootelolekut. Sagedasim viga seisneb selles, et sõnatu mõistmise hetke ei läbeta ära oodata ja tähtis sõnum (näiteks palve) edastatakse kurtidele kõrvadele, kontaktikaugele ja osavõtmatule isikule. Hea kontaktilooja kõnetab teist poolt säärase usalduslikkusega, et too astub omakorda talle sammukese vastu, lülitub subjekti lainele, siseneb kontaktivalmi seisundisse. Kontakti loomist saab soodustada järgmiselt.

- Sõbraliku ilme ja sääraste sooja tooniga öeldud julgustussõnadega, mis kõrvaldavad vastaspooles vaistliku valvsuspinge.
- Tunnete sünkroniseerimise ehk emotsionaalse resonantsi kindlustamisega. Teise poole meeleolulainele lülitumine tähendab seda, et vastame tema niisugustele tunnetele nagu rõõm, poolehoid, rahulolu, osavõtlikkus samaväärsetega ja hoidume takti-



Kaalutleja

tundeliselt oma eduka-mehe-alati-reibast-tuju esile tõstmast olukorras, kus teine on nukker, kibestunud või millegipärast mures, seega asteeniliste tunnete küüsis.

- Mõistvussilla loomisel on soovitatav ära kasutada kõike, mis näitab kahe isiku ühtekuuluvust ja kooskõla. Sellega seoses tuleks teadlikult püüda mitmekordseid mõlemapoolseid nõustuvaid reageeringuid, jah-vastuseid.

Nagu juba öeldud, on oluline osa mittesõnalistel suhtlusvahenditel. Sõbralik ja kindel (mitte hüpnootiseerivalt fikseeriv) otsavaatamine äratab usaldust. Teisest pooldest arusaamine ja temaga nõustumine on hõlpsam väiksema ruumilise distantssi korral. Tut-

tavatel on omal kohal säärane puutekontakt nagu näiteks käe õlale panemine.

Kohtumise hakul pole mingit mõtet nn. viisakat ebalust väljendada: «Oi, mis ma nüüd küll pean tegema või ütleva!» Kindel käitumine julgustab ka teist samaga vastama. Meestevahelisel jutlemisel kõrvaldab pinge sageli lihtsalt see, et asjalikus laadis ja keerutamata viiakse jutt põhiteemale. Üsna häid tulemusi annab seondusmeetod: arutatav teema või probleem seondatakse (lähedus-, külgnevus- või kontrastiassotsiatsiooni leidmisel) mingi mõlemale poolele hästi teada akuutse huvipakkuva teema, sündmuse, mulje või koguni naljalooa.

Naistele on omane empaatiline kaasaelamine. Kontaktiloomise ajal püütakse eriti tundlikult reageerida teise poole ootustele, aga ka hoiakute ja tundeseisundi muutustele.

Psühholoogiline kontakt võib tekkida sekundi murdosa jooksul, vahel võtab selleni jõudmine aga mitukümmend minutit aega. Rõhutame veel kord, et kontakti loomine pole eesmärk omaette; paljusid asju on lihtsalt mõttetu arutada, enne kui psühholoogiline kontakt pole saavutatud. Kontakti olemasolust kõnelevad järgmised tunnused: partner on keskendunud ja kuulamisvalmis; pinge on lahenenud; tekkinud on vastastikuse usalduse tunne; suhtlejate väljendusliigutused (žestid, poosid, miimilised reaktsioonid) on asetumas ühte rütmi ja hakkavad üksteist kordama (tekib nn. kajakäitumine).

## TÖÖÜLESANDE ANDMINE JA VASTUVÕTMINE

Juhi ja alluva ametisuhtlemise iseloomulikumaid avaldusi on tööülesannete üleandmine ja vastuvõtt — pikaajaliste ja kiireloomuliste, ühekordsete ja korduvate korralduste andmine ja saamine. Lõviosa korraldustest antakse otsekui muu seas üldisemat laadi teabevahetuse ajal, tööprobleemide arutamise käigus, pigem leebes vestlusvormis kui range käsundina (nagu sõjaväes). Tööülesande edastamise leebem vorm ei tähenda küll kaugeltki seda, nagu ei peaks arvestama korralduse andmise (käsundamistegevuse) üldpõhimõtteid ja -nõudeid. Valdav osa neist nõudeist kehtib kahtlemata ka neis olukordades, kus ühel isikul tuleb teis(t)ele edastada või vahendada mingi ülesanne, aga ka vanema ja lapse vahekorras, kus esimene, teadagi, on enamasti suunaja, korraldaja rollis.



Meelekindlus ja rahulolu

### 1

Näilisele lihtsusele vaatamata tehakse tööülesannete andmisel alatasa mõningaid vigu, mille tagajärjel tekib hämmeldust ja arusaamatusi, korralagedust ja kokkupõrkeid. Levinuim viga — **väljenduslik ebamäärasus** — tuleneb halvemal juhul sellest, et ülemus ei kujuta ise ka piisava selguse ja detailsusega ette, mida ta alluvalt ootab. Kus aga ebamäärasus ees, seal konflikt kannul: asjast saadi isemoodi aru, seatud sihid jäeti saavutamata, ülemusel ja alluval jääb vaid üle teineteist süüdistada.

Paremal juhul on ebamäärasuse põhjuseks keeleline lohakas ja säärase mõistete pruukimine, millest võib erinevalt aru saada. «Korda teha», «joonde ajada», «ära käia» võivad sageli jätta ruumi väga subjektiivseteks tõlgendusteks, kusjuures ka situatsiooni kontekstis ei selgu, mida käsundaja täpselt mõtles.

## Soovitusi tööülesannete andjale ja saajale

Ülesande andja	Ülesande saaja
1. Selgitage ülesande tähtsust laiemas eesmärgi (näiteks ettevõtte missioon) täitmise seisukohalt.	Kui teile jääb arusaamatuks töö kaugem eesmärk, nõutage selles selgust.
2. Taotlege keelelist selgust, ühemõttelisust, vältige pruukimast sõnu, mis alluvale ähmaselt arusaadavad.	Kui miski tundub teile korralduses ebaselge või mitmeti mõistetav, küsige selle kohta selgust.
3. Tarbe korral põhjendage, miks nimelt see isik peab seda ülesannet täitma.	Kui kahtlete ülesande otstarbekuses või selles, et nimelt teie seda täitma peate, nõutage selgitust.
4. Määrake tähtaeg, ajavahemik või töö tegemise järjekord.	Pärige, millise aja jooksul või missuguses järjekorras tuleb tööülesanded täita.
5. Rõhutage korralduses olulisimat.	Ulatusliku tööülesande korral on soovitatav omapoolselt rõhutada selle olulisemaid üksikasju.
6. Taotlege tagasisidet.	Andke teada, kuidas te olete ülesandest aru saanud, kuidas te seda sisuliselt tõlgendate.
7. Tarbe korral andke selgitusi, õpetage ülesande täitjat.	Vajaduse korral nõutage selgitusi ja juhtnöore.
8. Osutage materjalidele ja töövahenditele.	Pärige, kust hankida vajalikke materjale, tööriistu, abilisid.
9. Tarbe korral viidake stiimulitele, aga ka sanktsioonidele.	
10. Esinege reipas toonis.	
11. Püüdke leida korralduse andmiseks sobivaim aeg (päeva ja nädala algus on kohasemad) ning koht (iseenda või alluva töökoht sobivad palju enam kui juhuslik paik (näiteks koridor)).	
12. Tarbe korral lisage suulisele korraldusele kirjalik.	Soovitatav on tööülesande täitmise tähtaega, etappide, materjalide jmt. kohta teha endale märkmeid.

Teine tüüpviga: unustatakse esitamast ülesande täitmise **tähtaeg** (ajavahemik) ja esile toomast **kvaliteedinõudeid**. «Aja see asi korda!» jätab sageli täiesti lahtiseks küsimused millal, millises ulatuses ja kui suure püüdlikkusega tuleb ülesanne täita. Ühes konstrueerimisbüroos paluti äsja tööle asunud tehnikul teha kiiruga sirgeldatud visandist ilusad joonised. Neiu asus erilise püüdlikkusega tegema kõigile tehnilistele nõuetele

vastavaid jooniseid. Kolme päevaga valmis tal seitse joonist. Siis selgus, et kolleegid mõtlesid ilusa joonise all vaba käega tehtud vahevarianti tööjoonisest. Selle tegemiseks kulunuks 15 minutit visandile.

Kolmas viga: korralduse saajalt ei nõuta tagasisidet, vastust selle kohta, kas ta sai käsundist õigesti aru. Kogemused on näidanud, et tagasiside nõutamiseks jääb väheseks, kui küsitakse: kas said aru? Säärasele pöördumisele antakse enamasti ikka jaatav vastus, sest kellele meeldiks tunnistada oma taipamatust! Kuidas kavatsed ülesannet täita? Millised probleemid võivad sinu meelest asjaajamist takistada? Mis vajab täiendavat selgitust? Seesugused küsimused viivad asjale märksa lähemale.

Tabelis 6.1 on tosinajagu tööülesande andmise ja saamisega seonduvat juhtnööri. Nagu tabeli parempoolsest veerust selgub, on alluval avarad võimalused ebakompetentseid käsundeid andvat ülemust n.-ö. järele aidata. Mõistagi eeldab see koostöösoovi olemasolu. Selle puudumisel võib alluv ülemuse vigu hakata kurjasti ära kasutama: kui ülesande andmisel unustati mõni nõue esitamata, hakatakse neid ka (karistamatult) eirama.

## PALUMINE JA KEELDUMINE

Millegi palumine kujundab riskisituatsiooni: teine pool võib keelduda. Keeldumise risk muudabki selle iseenesest lihtsa toimingu mõnikord üle jõu käivaks. Äraütlemine ähvardab kõigutada meie eneseusaldust, me kaldume seda tõlgendama lugupidamatuse avaldamisena enese suhtes. Otsekui võimaliku keeldumise moraalse ettevalmistusena esitatakse palve sageli ebakindlalt, kõhklevalt ja kohmakalt. Kui nüüd palvele ka vastu tullakse, on abi osutamises otsekui midagi alandavat ja see kahjustab paluja autoriteeti.

Palvet võetakse märksa kindlamini kuulda (ja eitav vastus ei kahjusta ka suhteid), kui abi vajav pool väljendub avameelselt ja otsekohevalt, toob vabandamistega liialdamata lühidalt esile oma vajaduse. Kohatu on keeldujaga pikalt kauplema hakata (mõnikord tehakse seda otsekui möe pärast või n.-ö. oma näo säilitamiseks). Kõiksuguste meelituste, ahvatluste ning omapoolsete lubadustega tuleb olla äärmiselt ettevaatlik. Palve on neid toiminguid, mida pole mõtet algatada, ilma et enne poleks loodud kindlat psühholoogilist kontakti.

Nii nagu paluda, pole ka keelduda kuigi mugav, jääb võlatunne. Võib karta ka suhete jähinemist paluva poolega. Palujale on

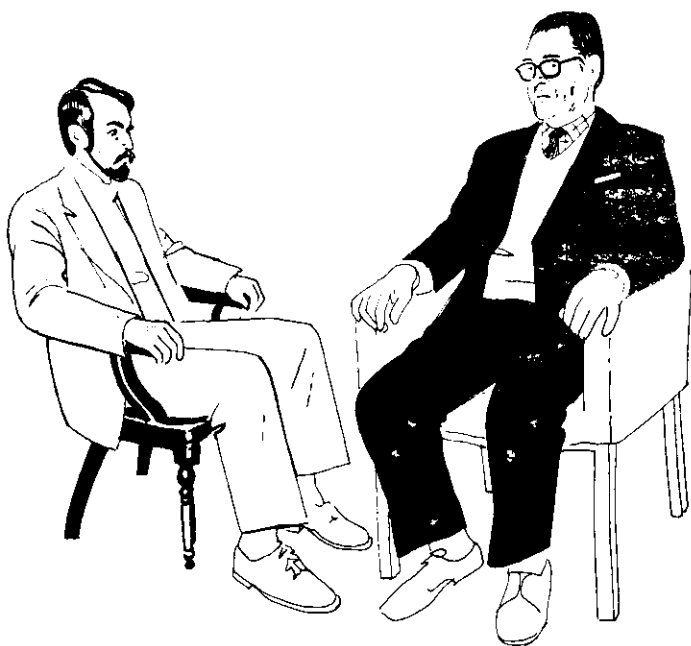
vähe abi pikast keerutamisest ja läbinähtavalt kunstlike põhjenduste esiletoomisest. Nii keelduda kui ka paluda tuleb asjalikus õhkkonnas ja võimalikult kiiresti. Partneri lohutamiseks ja julgustamiseks on keeldujal soovitatav aeglustada veidi oma kõnet ja rääkida selge, rahuliku, rõhutatult sooja tooniga, võimaluse korral paluda järelemõtlemiseks aega või pakkuda mingi alternatiivne abivõimalus (näiteks kõnelda ise isikuga, kes hädasolijat võiks aidata).

## TUNNUSTAMINE JA KIITMINE

Tunnustus ja kiitmine kujunevad tõhusaks kasvatusvahendiks, kui neid jagatakse õigesti. Kohmakalt öeldud tunnustus või kompliment võib koguni tagasilööke anda, mõjuda soovitul suisa vastupidiselt. Ka pisisaavutuste ja ühekordse teo tunnustamine on alati isiksuse tunnustamine. Seda adudes on paljud juhid ja mittejuhid paraku kiidusõnadega väga kitsid, mõnikord seetõttu, et teistes inimestes on harjutud ikka kõigepealt puudusi nägema, teinekord aga täiesti vildakast psühholoogilisest ebateooriast lähtudes: arvatakse, et kiitus rikub inimesi. Psühholoogid ja pedagogid on loendamatu kordi veenvalt tõestanud, et moraalne tunnustus stimuleerib püüdlikkust palju kindlamini kui laitus (mis pahatihti hoopis demoraliseerib, tekitab käegalöömise meeleolu, kahandab saavutusmotivatsiooni). Ent leidub ka neid, kes on kiitusega liiga helled. Teenimatult sage ja ülepakutud kiitus ei toimi enam ergutavalt, mõjub pigem läägena või sunnib oletama üleskiitjal egoistlikke tagamõtteid. Mõned inimesed tunnevad tunnustust andes kohmetust ja häbelikkust ega ole seepärast kunagi võimalised näiteks komplimente tegema. Leidub aga situatsioone, kus kompliment on poolkohustuslik, kui seda ei tehta, langeb võlgujäävale ebaviisaka kuulsus. Sage situatsioon: võluva tütrekesega ema on väikeses seltskonnas. Üks keskealine naine ei näi last märkavatki ega tee ei emale ega tütrele terve õhtu jooksul ainustki komplimenti.

Kuidas jagada tööalast tunnustust?

- Ergutage tunnustusega soovitatavat käitumisviisi (näiteks tähtjast kinnipidamist).
- Kedagi kiites ärge olge üldsõnaline; tõstke alati esile konkreetset



### Iurvalisus

ja detailset. (Näide: väga meeldiv, et te tööga tervenisti kaks nädalat varem valmis saite.)

- Tunnustust tuleb tingimata jagada soojas toonis, mitte mingil juhul jahedalt ja otsekui vastu tahtmist.
- Teiste juuresolekul jagatav tunnustus toimib ergutavalt eriti eba-kindlaile, nooremaile, aga ka uutele töötajatele. Et tunnustamises on vanemlik-soosivat suhtumist, ei sobi endast märksa vanema töötaja korral hästi säärased väljendid nagu «tubli», «olete püüdlik», «sinuga võib igati rahule jääda», «üle ootuste hästi».
- Selgelt välja teenitud sihipäraste kiitumiste kõrval olgu oma koht ka spontaanseil tunnustusavaldustel.
- Kaudtunnustuse loomulikumaid vorme on ehe rõõm kolleegi või alluva kordaminekust (kiiduväärse allakriipsutamine on seejuures tihti üleliigne).

- Paljudel puhkudel veenab loomulikkus ja asjalikkus tunnustavat märksa enam kui mingi erilise poosi (nüüd-ma-hakkansind-kiitma) sissevõtmine, mis paneb vahel sel määral kohmetuma, et kaob soov edaspidi tunnustust ära teenida. Millal ja kuidas kiita (öelda komplimente)?
- Kompliment (nagu ka tunnustus) on iseäranis omal kohal siis, kui selle saaja kahtleb endas, tunneb ebakindlust, on raskes olukorras.
- Kompliment peab olema ära teenitud, põhinema mingil teol või omadusel ning olema täpne ja selge. Vaid sellisena toimib ta stiimulina.
- Hea kompliment mõjub värskelt ja kõlab originaalselt. (Siit soovitus: püüdke lausa esiletükkivalt positiivse kõrval avastada esmapilgul varjus olevaid häid külgi!).
- Tuleb hoiduda teesklevast või lipitsevast toonist.
- Vältida kulunud («Kui kena inimene te olete!»), banaalseid ja maitsetuid komplimente. Paremaid tunnustusviise on optimistlik prognoos («Ma ei kahtle, et sa hakkama saad!»).
- Kompliment on omal kohal sääraseil pingehetkil nagu kohtumine ja lahkumine, aga ka vastandarvamuste ja konfliktiohu korral.
- Varjatud komplimendina toimib ka partneri mõtteavalduse, seisukoha, ettepaneku või idee heakskiitmine. Ent tuleb vältida ülepakkumist. «Leidlik idee!», «Huvitav mõte!» või «Julge ettepanek!» kõlavad usutavamalt ja loomulikumalt kui «Ainulaadne mõte!», «Täpselt nii!» või «Olen nõnda kogu aeg arvanud». Ütlusega «See on ainuõige lähenemine» me otsekui seome komplimendi aadressaadi tema poolt öelduga. Säärane «siduv» kompliment on kohatu. Samast vallast näide. Ilmselt pole kõige sobivam kellelegi öelda: «See kleit (ülikond) istub sulle hästi (nagu valatud).» Öeldust võib jääda mulje, et teised rõivad ei istu. Palju innustavamalt kõlaks ütlus «Sul on hea maitse!» või isegi semulik «Kust sul õnnestus nii ilus hõlst saada?»

Kokkuvõtvalt võib öelda, et meeldiv ja asjalik ametisuhtlemine on organisatsioonikultuuri kujundamise ja kaitsmise põhiabinõu, mille kasutuselevõtt ei nõua majanduslikke kulutusi.

# LISAD

## TÖÖKOLLEKTIIVI INIMSUHETE JA SUHTLEMISPROBLEEMIDE UURIMISE MEETODID

1. **Organisatsiooni struktuuri uurimine ITP või allüksuste juhtide tasandil'**  
Vastamisel tee ristike kuhu vaja!

Jrk. nr.	Küsimused	Nimed <sup>2</sup>	A	B	C	jne.
1.	Kellega ülalloodud isikuist puutud regulaarselt kokku oma igapäevaste tööülesannete täitmisel?					
2.	Kelle otsustest oleneb su töö edukus?					
3.	Kellega saad kokku organisatsiooni välisuhteid puudutavais asjus?					
4.	Kellega saad kokku organisatsiooni või selle teenistuste uuendusi ja arenguperspektiive puudutavais asjus?					
5.	Kellega mainituist jutled enam töövälistel teemadel, suhtled isiklikul tasandil?					

'Esitatud kujul on meetodid mõeldud suhete ja suhtlemisprobleemide uurimiseks ennekõike kuni mõnekümne liikmega esmaskollektiivides või võrdlevalt organisatsiooni eri osakondades. Kui meetodeid soovitakse kasutada suuremas kogumis, tuleb nende skaalad kohaldada raalil töötlemiseks.

<sup>2</sup> Märkus. Nimekiri hõlmaku kas kogu ITP või kõik allüksuste juhid. Esitatud uurimismetoodika väljatöötamisel on kasutatud KTI vanemteadur Ingrid Preeksi ideid.

## 2. Organisatsiooni psühhokliima uurimine ITP hinoangute alusel

Vastamisel tõmba ring ümber sellele skaalanäidule, mis kõige paremini iseloomustab organisatsiooni!

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

Suhted on ametlikud, jahedavõitu	Suhted on ametlikkusest vabad
Ametialast hierarhiat rõhutatakse ülearu	Ametialast hierarhiat järgitakse parajal määral
Organisatsiooni juhtkonnas puudub meeskonnavaim	Juhtkond tegutseb üsna üksmeelse meeskonnana
Osakondadevaheline koostöö on viletsal järjel	Osakonnad arendavad üksteisega viljakat koostööd
Juhid on võimuahned ja püüavad end iga hinna eest maksma panna	Juhid toimivad kolleegiaalselt, võimuga ei liialdata
Kordub süüdlastejaht, võimalike nurjumiste põhjusi nähakse ikka mõnes inimeses	Vigu, häireid ja probleeme nähakse objektiivsete põhjuste taustal, kedagi ülekohtuselt ei süüdistata
Reatöötajad on halvasti informeeritud ettevõtte asjadest	Ka reatöötajad saavad ulatuslikku informatsiooni
Organisatsiooni iseloomustab üleskrüvitud valvsus	Organisatsiooni iseloomustab koostöö- ja abivalmidus
Paljud tunnevad end pinges ja ohuseisundis olevat	Keegi ei tunne end kaitsetu ja ohustatuna
Meeleolu on sageli tujutu või pessimistlik	Kollektiivis valitseb enamasti hea töömeleolu

Märkus. Vastuste keskmine näitaja muutub informatiivseks siis, kui seda vaadelda eri allüksustes, juhtimistasandeil ja ametirühmades ning ametkonna keskmiste näitajate taustal.

### 3. Allüksustevahelise koostöö uurimine nende juhatajate vastastikuste hinnangute alusel

Vastamisel tee ristike kuhu vaja!

Jrk. nr.	Nimed Küsimused	A	B	C	D	jne.
1.	Omavahelise koostöö vajalikkus a) väga vajalik b) keskmiselt vajalik c) vähetähtis					
2.	Tegeliku koostöö tase (intensiivsus) a) kõrge b) keskmine c) madal					
3.	Realiseerimata koostöö varu (potentsiaal) a) kõrge b) keskmine c) madal					
4.	Vajadus täpsustada sinu ja partneri vahelist tööjaotust					
5.	Vajadus parandada info kulgemist sinu ja partneri vahel					

Markus. Kirjeldatud lihtsa küsimustikuga on paljud KTI kursuselased iseseisvalt diagnoosinud koostööprobleeme oma organisatsioonis.

#### 4. Pingeallikad ja konfliktikolled

Hinda toodud tegurite osa organisatsioonis tekkivate konfliktide põhjustena.

Skaala: 1 2 3 4 5 6 7

väga harv      väga sage pingeallikas

1. Töötajate puudulik või ebaõige informeeritus ettevõtte asjadest.
2. Töökohtade (inimeste) ebaühtlane koormatus.
3. Teatud teenistus või töötaja jätab oma ülesanded täitmata.
4. Tööjaotuses ja -korralduses esineb olulisi puudusi.
5. Leidub töötaja(id), kelle käitumiskultuur jätab soovida.
6. Inimeste elulised väärtused (väärtusarusaamad) on kokkusobimatud.
7. Leidub inimesi, kelle vahel puudub elementaarne vastastikune mõistmine ja kes üksteisega kuidagi ei sobi.

8. Mõnede töötajate eesmärgid ja ametialased huvid on kokkusobimatud.
9. Esineb vastuolusid töölaste eesmärkide saavutamise vahendite (võtete, meetodite) valikul.
10. Mõnede asjade ja nähtuste tõlgendamisel ja hindamisel tekib olulisi vastuolusid.
11. Esineb võimu kuritarvitamist kellegi poolt.
12. Leidub töötaja(id), kes ei taju või ei arvesta endale teistelt suunatud ootusi (rolliootusi).

Märkus. Küsimustik lubab välja tuua nii organisatsiooni kesksete konfliktikollete pingerea kui ka konfliktipõhjuste tajumise erinevused eri juhtimistasandeil ja allüksustes. Küsimustiku koostamisel on kasutatud Ludwig Rosneri (21) ideid.

### 5. Rühma (allüksuse) staatusstruktuuri uuring sotsiomeetria meetodil

Vastamisel vali oma töörühma (brigaadi, allüksuse) liikmete nimekirjast 1—2 isikut järgmiste kriteeriumide alusel.

#### 1. variant

- a. Kellega eelistaksid kõige enam koos töötada: \_\_\_\_\_ ja \_\_\_\_\_ ga
- b. Kellega väldiksid pikaajalist lähedast koostööd: \_\_\_\_\_ ja \_\_\_\_\_ ga
- c. Kes sobiks kõige paremini töörühma juhiks: \_\_\_\_\_
- d. Kes üldse ei sobiks töörühma juhiks: \_\_\_\_\_

#### 2. variant

Lisanduvad järgmised küsimused

- e. Kelle valiksid kupeekaaslaseks, kui peaksid näiteks sõitma turismirongiga Kesk-Aasiasse: \_\_\_\_\_ ja \_\_\_\_\_
- f. Keda tõstaksid esile töörühma kõige mõjukama liikmena: \_\_\_\_\_
- g. Keda tõstaksid esile töörühma kõige meeldivama isikuna: \_\_\_\_\_

Märkus: Sotsiomeetria meetodi kasutamine eeldab uurimiseetika nõuete ranget järgimist. Vastuseid ei tule mingil juhul uuritavaile avalikustada. Selle meetodi kasutamine eeldab põhjalikku psühholoogiaalast ettevalmistust. Meetodi kasutamisest on eesti keeles korduvalt juttu olnud (3; 15; 22).

### 6. Allüksuste psühhokliima uuring värviskaala-meetodil<sup>1</sup>

Värviskaala kasutamine psühhokliima uurimisel põhineb värvide omadusel peegeldada inimeste emotsionaalset seisundit. Lähtemomendiks on kindlate värvitoonide ja inimese emotsionaalsete seisundite vastavus:

- oranž — rõõmus, soe meeleolu
- kollane — helge, meeldiv meeleolu
- roheline — rahulik, tasakaalukas meeleolu
- sinine — rõõmutu, pessimistliku alatooniga meeleolu
- violetne — rahulolematu, häiritud meeleolu
- must — masendus, meeleolu sügav langus

<sup>1</sup> See uurimismeetod kujutab endast A. Lutoškini meetodi (41) modifikatsiooni.

Oranž värv annab 6, kollane 5, roheline 4, sinine 3, violetne 2, must 1 punkti. Saadud arvekvivalentide alusel jälgitakse emotsionaalsete seisundite dünaamikat kollektiivis.

### Meeleolu päevik

Selle meetodi korral on tegemist oma emotsionaalsete seisundite ja kollektiivi üldise emotsionaalse atmosfääri hindamisega kindla ajavahemiku jooksul värvisümbolite abil.

Sinu ülesanne seisneb oma meeleolule vastava värvi valimises värviskaala kahel ajal — tööpäeva algul ja selle lõpul. Valitud värv märgi juurdelisatud päevikusse vastava kuu- ja nädalapäeva juurde. Hinda ka oma allüksuse meeleolu; selleks vali taas kõige iseloomulikum värv.

Värvid: oranž, kollane, roheline, sinine, violetne, must

Nädalapäev	Minu meeleolu täna		Allüksuse üldine meeleolu täna
	hommikul	õhtul	
E			
T			
jne.			

Märkus. Eri allüksustes tehtud uuringute tulemusi on kõige parem kõrvutada graafikuil.

### 7. Allüksuse mingi perioodi (nädala, kuu) töomeeleolu uurimine polaarse profiilide meetodil

Märgi ristike lahtrisse, mis kõige paremini peegeldab kollektiivi töomeeleolu mõõdnud kuul (nädalal)!

rõõmus								tujutu
ergas								loid
kindel								kõikuv
põnev								igav
rahulik								närviline
soe								jäine
pingeline								lõtv
paindlik								jäik
tasakalukas								äge
nobe								pikaldane

Märkus. Selle meetodi rakendamine annab häid tulemusi eri ajavahemike võrdluse alusel. Mitmeid mõistepaare (nobe-pikaldane, pingeline-lõtv jne.) mõistavad vaid rühmaeluga kursis olijad. Mõistepaaride üht poolt ei saa alati teisele eelistada.

## 8. Inseneri- või teadlaskollektiivi koostöö uuring

Toodud sirgeil on tähtedega märgitud teie allüksuse töötajate nimed. Kõigepealt ühenda pidevjoontega nende isikute tähised, kes on omavahel kindlas teineteist toetavas või täiendavas koostöös. Seejärel ühenda katkendjoontega need paarid, kelle vahel on suurim realiseerimata koostöö reserv. Lõpuks tõmba ring ümber selle isiku tähisele, kellega sul isiklikult on suurim realiseerimata koostöö varu.

A		A
B		B
C		C
D		D
E		E
F		F
G		G
H		H
I		I

Märkus. Tulemuste kokkuvõtmisel arvestada vaid neid hea koostöö või võimaliku koostöö fikseeringuid, mis on nähtud vähemalt kahe isiku pilgu läbi.

## 9. Juhtide tööjaotuse maatriks

Lahtrite ülemisse ossa märgi enda ja teiste juhtide ligikaudne ajakulu tegevusele (juhi üldise tööajabilansi taustal).

1. Skaala: 1 2 3 4 5

tühine väga suur ajakulu

Lahtrite alumisse ossa märgi põhiline juhtimistegevuse tasand.

2. Skaala: 1 — mittejuhtimislik tehniline töö

2 — spetsialistitöö

3 — operatiivjuhtimine: vahetu tööde korraldamine, tegevuste kooskõlastamine, nõupidamiste kokkukutsumine jmt.

4 — strateegiline juhtimine: tootmistegevuse pikaajaliste eesmärkide, arengusuundade väljatöötamine; vastavate nõupidamiste korraldamine, kooskõlastamine jne.

Jrk. nr.	Juhid Tegevus- valdkond	Dir.	Pea- ins.	Tootmis- dir.	Perso- nali dir.	Pea- ökonoomist
1.	Põhitootmise korraldamine	_____	_____	_____	_____	_____
2.	Tooraine varumine ja hoidmine	_____	_____	_____	_____	_____

Jrk. nr.	Juhid Tegevus- valdkond	Dir.	Pea- ins.	Tootmis- dir.	Perso- nali dir.	Pea- okono- mist
3.	Toodangu turustamine					
4.	Tööstuslik ehitus ja remont					
5.	Masinate ja seadmete re- mondi korral- damine					
6.	Üldökonoomi- line tegevus					
7.	Tootmise tehni- line etteval- mistamine					
8.	Varustamine ja laomajandus					
9.	Elamu-kommu- naalmajanduse ja olmeproblee- mide lahenda- mine					
10.	Ühiskondlik tegevus					

Märkus. Maatriksi täitjail võidakse lasta lisaülesandena märkida nii enda kui kaasjuhtide problemaatilised valdkonnad, tegevusalad, kus juhtimistegevuse tase või ajakulu ei vasta eeldatavale. Vastavale lahtrile tõmmata ring ümber! Maatriks kujutab endast tõhusat diagnostikavahendit, mis osutab juhtide omavahelise töö-  
jaotuse täiustamise suundadele. Selle väljatöötamisel on kasutatud KTI vanemtea-  
dur Erik Tergi ideid.

## 10. Juhtide rollisuhted

Hinda toodud rollikirjelduste alusel iseend ja teisi juhtkonna liikmeid!

Skaala: 1 2 3 4 5 6 7

täiesti  
mittõoma-  
ne roll

väga iseloo-  
mulik roll

Jrk. nr.	Rollid	Juhtkonna liikmed	A	B	C	D	E
1.	Eestvedaja						
2.	Kaasatulev						
3.	Ratsionaalne liider						
4.	Emotsionaalne liider						
5.	Muutja						
6.	Säilitaja						
7.	Meeskonnalooja						
8.	Sõltumatu (eralduja)						
9.	Kultuuri tugisammas						
10.	Kasumikütt						

Edasi märgi toodud tabelisse nende rollide numbrid, milles sina ja teised juhid peaksid

		A	B	C	D	E
a)	suhtlema sagedamini					
b)	tegutsema kindlakäelisemalt					

### Rollikirjeldused

- Eestvedaja:**  
algataja, tegutsemisjuht, ettepanekute tegija, otsuskavade esitaja
- Kaasatulev:**  
toetav, kaasaäälestuv, mõistmist ja nõustumist ilmutav, otsustuskavasid täiustav isik
- Ratsionaalne liider:**  
arvamuste kujundaja, hoiakute ja väärtusarusaamade looja või muutja; veenab teisi oma argumenteerimisoskuse ja loogikaga
- Emotsionaalne liider:**  
meeleolukujundaja, tujulooja; isik, kellest enimalt sõltub teiste emotsionaalne toonus ühistegevuse vältel
- Muutja:**  
uuendustele pürgija, katsetaja, probleemipüstitaja, pioneer; eelistab sissetallatud radadele rutiinivaba lähenemist
- Säilitaja:**  
alalhoidliku meelelaadi ja tasakaalustava toimega isik; eelistab harjumuspäraseid ja läbiproovitud lähenemisteid ja toimimisviise

7. Meeskonnalooja:  
taotleb juhtkonna toimimist  
ühtse meeskonnana; meeskonna  
loomise nimel on valmis kärpima  
omaenda sõltumatuse määra

9. Kasumikütt:  
nii jooksva töö korraldamisel  
kui ka tootmisalaste ümber-  
korralduste arutamisel peab  
tähtsaimaks aina üht: mil  
kombel sama töökuluga võima-  
likult palju teenida (kasumit  
saada)

8. Sõltumatu:  
eelistab meeskonnast olenevusele  
suurt iseseisvust, võimalikult vähe  
piiratud tegutsemis- ja otsustamis-  
vabadust; oma sõltumatuse nimel  
on valmis meeskonnaga seotust  
vähendama

10. Kultuuri tugisammas:  
hindab kõrgelt sääraseid väärtusi  
nagu keskkonnakaitse, suhtlemis-  
kultuur, kollektiivi liikmete  
areng, tootmisesteeetika

## 11. Suhtlemisomaduste mõõtmine polaarseste profiilide meetodil

Hinda iseenda ja teiste oma töörühma liikmete suhtlemisomadusi ristikese  
tegemisega sobivasse lahtrisse!

väljendusrikas								kuiv
seltsiv								kinnine
ennastusaldav								ebalev, kahtleb endas
talub ja arvestab kriitikat								kriitikahell
innustuv, kaasatulev								ükskõikne, inertne
lahedaloomuline								pedantne, täpne pisiasjadeni
usaldav								usaldamatu
leebe								terava keelega
kergesti mõistetav								raskesti mõistetav
veenev								väheveenev
keskenduv								hajaliolev
täpse ja tabava eneseväljendusega								paljusõnalise ja laiiali- valguva eneseväljendusega
algatav, initsiatiivikas								äraootav, initsiatiivitu
vaheldusrikas								ühetooniline, üksluine
vahetu, loomulik								vahendatud, arvestav, «diplomaat»
vaba								kammitsetud, pingul

rahulik								rahutu
leiab kergesti kontakti								saavutab raskesti kontakti
taktitundeline								taktitu
hea kuulaja								kehv kuulaja
sihikindel								sihitu
suunav, abistav								desorienteeriv
asjalik								ebaasjalik

Märkus. Uuringul kõrvutatakse küsitletute enesehinnanguid rühmakaaslastelt saadud hinnangutega. Suured negatiivsed hinnanguvahed osutavad neile *Johari akna* (vt. lk. 78) «pimedasse alasse» jäävaile suhtlemisostkuste näitajaile, mida tuleks arendada eeliskorras. Meetodi abil on võimalik atesteerida juhtide suhtlemiskompetentsust.

## KIRJANDUS

1. Marx K. Kapital. I köide. Tln., 1953. 688 lk.
2. Gorbatšov M. Partei majanduspoliitika põhiküsimus. Tln., 1985. 31 lk.
3. Algteadmisi sotsioloogiast. Tln., 1972. 250 lk.
4. Back K., Back K. Esimes, tavoite ja vuorovaikutus. Espoo, 1983. 204 s.
5. Blake R. B., Mouton J. S. Johtamisen psykologia. Tapiola, 1974. 222 s.
6. Buba H. P. Situation. Konzepte und Typologien zur sozialen Situation und ihre Integration in den Bezugsrahmen von Rolle und Person. Berlin, 1980. 227 S.
7. Coser L. A. Continuities the Study of Social conflict. New York, 1967. 272 p.
8. Diehl P., Howell J. R. Engineering teams: what makes them go?// Engineering Management Rewiew. 1976. Vol. 4. P. 36—40.
9. Hochreutener P. E. Unternehmungskultur — Leitbilder// In: Manag. Zeitschrift Industriales Organisations. 1985. 54 nr. 1. S 18—22.
10. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values. Beverly Hills, 1980. 475 p.
11. Holstein-Beck M. Konflikty. Warszawa, 1978. 216 s.
12. Kidron A. Probleemarutelu ja grupidiskussioon. Tln., 1985. 49 lk.
13. Kitvel T. Pühholoogia ja töössesuhtumine. Tln., 1983. 216 lk.
14. Krüger W. Konfliktsteuerung als Führungsaufgabe. München, 1973. 251 S.
15. Kuzmin E. Inimeste tundmaõppimise meetodid ja nendega töötamise sotsiaal-pühholoogilised alused// Rmt.: Massilise poliitöö teaduslikud alused. Tln., 1975. Lk. 113—138.
16. Makarenko A. Valitud pedagoogilised teosed. Tln., 1948. 436 lk.
17. Nierenberg G. I., Calera H. H. Tulkitse oikein ilmeet ja elet. Imatra, 1981. 144 s.
18. Oja E., Terk E. Tööjaotus ettevõtte juhtimises. Tln., 1981. 128 lk.

19. Orn J. Kooliklassi sotsiaalsühholoogia — mis ja milleks?// Rmt.: Noorele õpetajale. Tln., 1985. Lk. 47—92.
20. Parijõgi E. Brigaaditöö suurema tõhususe poole// Eesti Kommunist. 1984. Nr. 6. Lk. 30—36.
21. Rosner L. Moderne Führungpsychologie. Psychologie und Technik der Gruppenführung im Betrieb. München, 1971. 256 S.
22. Saksakulum T. Tööstuspsühholoogia. Tln., 1983. 184. lk.
23. Sax S., Hollander S. Reality Games. New York, 1972. 352 p.
24. Schwarz H. Selbst- und Fremdbild als soziale Einstellung// In: Sozialpsychologie. Berlin, 1979. S. 245—261.
25. Shostrom E. L. Man the Manipulator: the Inner Journey from Manipulation to Actualisation. New York, 1967. 256 p.
26. Töö ja juhtimise teaduslik organiseerimine. Tln., 1968. 252 lk.
27. Vorweg M. Sozialpsychologische Strukturanalysen des Kollektivs. Berlin, 1969. 178 S.
28. Üksvärav R. Organisatsioon ja inimene. Tln., 1985. 140 lk.
29. Бойко В., Ковалев А., Панферов В. Социально-психологический климат коллектива и личность. М., 1983. 207 с.
30. Бородкин Ф., Коряк Н. Внимание: конфликт! Новосибирск, 1983. 142 с.
31. Воробьев Г. Информационная культура управленческого труда. М., 1971. 110 с.
32. Десев Л. Психология малых групп. М., 1979. 208 с.
33. Ершов А. Личность и коллектив. Л., 1976. 40 с.
34. Китов А. Психология хозяйственного управления. М., 1984. 248 с.
35. Киллен К. Вопросы управления. М., 1981. 200 с.
36. Ковалевский С. Руководитель и подчиненный. М., 1973. 191 с.
37. Кон И. В поисках себя. Личность и ее самосознание. М., 1984. 335 с.
38. Краткий психологический словарь. М., 1985. 432 с.
39. Курицын А. Управление в Японии: организация и методы. М., 1981. 232 с.
40. Ладанов И., Галицкий В. Психологические аспекты преодоления конфликтной ситуации в трудовых коллективах. М., 1984. 88 с.
41. Лутошкин А. Эмоциональные потенциалы первичного коллектива// В кн.: Эмоциональные потенциалы коллектива. Ярославль, 1977. С. 7—95.
42. Мароши М. Организация — стимулирование — эффективность. М., 1981. 207 с.
43. Мартенс Р. Социальная психология и спорт. М., 1979. 176 с.
44. Метелкин Ю. Стимулы роста// В кн.: Ускорение. М., 1985. С. 15—17
45. Обозов Н. Межличностные отношения. ЛГУ, 1979. 151 с.
46. Овчинников В. Ветка сакуры. М., 1971. 223 с.
47. Психологическая теория коллектива. М., 1979. 240 с.
48. Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р. Коммуникации в организациях. М., 1980. 176 с.
49. Соколов Э. Свободное время и культура досуга. Л., 1977. 207 с.
50. Социально-психологический климат коллектива. Теория и методы. М., 1979. 260 с.
51. Уманский Л. поэтапное развитие группы как коллектива// В кн.: Коллектив и личность. М., 1975. С. 77—78.
52. Философский энциклопедический словарь. М., 1983. 840 с.

## SISUKORD

### Saateks 3

1. Töösuhted 5
    - 1.1. Ametialased ja töövälised suhted 5
    - 1.2. Inimesed ja organisatsioonikultuur 11
    - 1.3. Inimsuhted töökorralduse kollektiivvormide rakendamisel 13
  2. Organisatsioonisisene suhtlus 16
    - 2.1. Suhtluse osa organisatsiooni elus 16
    - 2.2. Suhtlusprotsessi komponendid 19
    - 2.3. Organisatsiooni suhtlusstruktuur 26
      - 2.3.1. Üksikisik suhtlusstruktuuris 28
      - 2.3.2. Suhtluspõhitüübid 29
      - 2.3.3. Suhtlusvõrku lülitunute rollid 33
  3. Suhted väikerühmas 38
    - 3.1. Rühmaviisilise tegutsemise psühholoogia 38
    - 3.2. Väikerühm ja selle liigid 44
    - 3.3. Kontaktrühma mõju ja tähtsus organisatsioonile ja indiviidile 48
    - 3.4. Kontaktrühma psühholoogilised iseärasused 52
    - 3.5. Rühma psühhokliima 54
  4. Ametialane koostöö 61
    - 4.1. Tööjaotus ja koostöö 61
    - 4.2. Koostöö sisu 63
    - 4.3. Koostööalad 64
    - 4.4. Koostöövalmidus 67
    - 4.5. Juhtkonna koostöö 69
      - 4.5.1. Meeskondlik tegutsemine 69
      - 4.5.2. Juhtide rollisuhted 71
      - 4.5.3. Juhtide koostöö tihendamine 73
    - 4.6. Koostöö inseneri- ja teadlaskollektiivis 75
  5. Konflikt 80
    - 5.1. Tüli välistunnused 81
    - 5.2. Konflikti tekkemehhanism 83
    - 5.3. Konfliktide liigid 86
    - 5.4. Organisatsiooni püsipinged ja konfliktiallikad 87
    - 5.5. Konfliktide reguleerimine 94
  6. Häid suhteid kujundav suhtlemine 98
    - 6.1. Hea ametisuhtlemise põhieeldused 98
    - 6.2. Ametisuhtlemise argiprobleeme 107
- Lisad. Töökollektiivi inimsuhete ja suhtlemisprobleemide uurimise meetodid 117  
Kirjandus 126