

Tartu Ülikool  
Sotsiaalteaduskond  
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond

**ORGANISATSIOONI OTSUSTAMISPROTSESSIDE KOMMUNIKATIIVSE  
PARADOKSAALSUSE ÜLETAMINE  
(HARIDUS- JA TEADUSMINISTEERIUMI NÄITEL)**

**Magistritöö**

Age Rosenberg

Juhendajad:

Lektor Kaja Tampere (PhD)

Professor Maaja Vadi (PhD)

Tartu  
2006

# Sisukord

<b>Tänuõnad .....</b>	<b>3</b>
<b>Sissejuhatus .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Otsuste deparadoksifikatsiooni teoreetilised alused .....</b>	<b>6</b>
<i>1.1 Otsuste deparadoksifikatsioonistrateegiate käsitlemise taust ja põhimõisted.....</i>	<i>6</i>
1.1.1 Sotsiaalsed süsteemid – autopoieetilised kommunikatsioonisüsteemid .....	6
1.1.2 Otsus kui kommunikatiivne sündmus organisatsiooni autopoieesi kandva elemendina .....	10
<i>1.2 Otsustusprotsessi paradoksaalsus = kommunikatsiooni lõpmatus.....</i>	<i>18</i>
<i>1.3 Paradokside ületamine – ajalised, faktilised ja sotsiaalsed strateegiad .....</i>	<i>23</i>
<i>1.4 Organisatsioonisisese kommunikatsiooni seaduspärasused otsuste         deparadoksifikatsiooni kaudu .....</i>	<i>34</i>
<b>2. Eesmärk ja uurimisülesanded .....</b>	<b>38</b>
<b>3. Organisatsiooni ja meetodika iseloomustus .....</b>	<b>39</b>
3.1 Haridus- ja Teadusministeeriumi iseloomustus.....	39
3.2 Meetodilised võtted.....	41
3.2.1 Juhtumite valimine.....	41
3.2.2 Juhtumite kaardistamine mudelitena.....	43
3.2.3 Juhtumite kohta info kogumine – intervjuud vastutajatega .....	45
3.2.4 Töötajate arvamuste selgitamine otsustamisolukorra ja juhtumite kohta...	45
<b>4. Otsustamine ja otsuste deparadoksifikatsioon Haridus- ja Teadusministeeriumis.....</b>	<b>48</b>
4.1 Sotsiaalne deparadoksifikatsioon erineva tasandi otsustes.....	48
4.2 Juhtumid: otsustamisprotsessides avalduvad deparadoksifikatsioonistrateegiad .....	55
4.2.1 Lähetuskorralduse muutmine.....	55
4.2.2 Osakonnajuhatajate kalendripidamise kohustamine .....	62
4.2.3 Telefonidele vastamise korra kehtestamine .....	66
4.3 Juhtumite võrdlus.....	69
4.4 Haridus- ja Teadusministeeriumi sisekommunikatsiooni seaduspärasused sotsiaalse deparadoksifikatsiooni kaudu .....	78

<b>5. Järeldused ja diskussioon.....</b>	<b>80</b>
5.1 Luhmanni käsitlus võrdluses harjumuspärase käsitlusega.....	81
5.2 Deparadoksifikatsioonistrateegiate kasutamine otsustamises.....	82
5.3 Organisatsioonisisese kommunikatsiooni seaduspärasused deparadoksifikatsiooni kaudu .....	85
5.4 Ettepanekud edasisteks uuringuteks ja tegevusteks .....	86
<b>Kokkuvõte.....</b>	<b>89</b>
<b>Summary.....</b>	<b>91</b>
<b>Kasutatud kirjandus.....</b>	<b>93</b>
<b>Lisad .....</b>	<b>97</b>
Lisa 1. Juhtkonna küsitlus otsuste valikuks.....	97
Lisa 2. Juhtkonna küsitluse tulemused.....	98
Lisa 3 Intervjuu otsuste valikuks (kava).....	102
Lisa 4. Intervjuu kava otsuste kohta info kogumiseks.....	104
Lisa 5. Küsimustik otsuste kohta info kogumiseks .....	106

# Tänuõnad

Käesoleva magistritöö valmimisel olid autorile abiks ja toeks paljud inimesed. Suur tänu juhendajatele Kaja Tamperele ja Maaja Vadile kannatlikkuse ja konstruktiivsele mõtlemisele suunamise eest. Palju tänu ka Dennis Schoenebornile Bauhaus-Ülikool Weimarist Saksamaal, suunanäitamise ja abistavate materjalide eest, ning Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakonna õppejõududele metoodilise toe ning abistavate juhtnööride eest. Täna kolleege Haridus- ja Teadusministeeriumist info, küsitlusele vastamise ning kannatlikkuse eest ning abikaasat, ema ja sõpru olulise emotsionaalse toe eest.

# Sissejuhatus

Organisatsiooni sisekommunikatsioon on omandamas Eestis aina tähtsamat rolli ning juhid on mõistmas, et kui organisatsioon seesmiselt ei toimi, ei saa ka suurima raha eest organisatsioonile pikaks ajaks väliselt head nägu osta. Seega on oluline, et see valdkond nii akadeemilises kui praktilises plaanis edasi areneks.

Tänapäevani on organisatsioonisisest kommunikatsiooni uuritud enamasti 1970tel aastatel välja töötatud kommunikatsiooniauditi standardiseeritud ankeetküsimustiku abil. Küsimustikus käsitletakse infoliikumise kvaliteeti ja kiirust erinevatel organisatsiooni tasanditel, info piisavust erinevate aspektide kohta, infokanaleid ja neist saadavat või sealtkaudu edastatavat info hulka. Lisaks ka suhteid organisatsioonis ja rahulolu. Kas aga sisekommunikatsiooniolukorra iseloomustamiseks peab uurima infoliikumist kui sellist, või on võimalik olukorda iseloomustada ka muid organisatsiooni elulisi protsesse analüüsides?

Valdkond, mis on kommunikatsiooni vaatenurgast tähtis, aga millele on organisatsioonis vähe tähelepanu pööratud, on otsused. David Jennings ja Stuart Wattam (1998: 1) kirjutavad, et „otsustamine on organisatsiooni eluline tegevus”. Ja nii see ongi, sest kui pole otsuseid, siis pole ka organisatsioonil millegi najal püsida. Otsuseid teeb nii juhtkond, kui ka iga inimene oma tööloigus igapäevaselt.

Saksa professori Niklas Luhmanni üheks uurimishuviks paljude seas olid ka otsused organisatsioonis, kuid tema panusele sotsioloogia teooriasse ei ole veel vajalikku tähelepanu pööratud (Hagen 2000). Luhmanni lähenemine otsustele ja kommunikatsioonile erineb klassikalisest lähenemisest. Luhmann vaatab organisatsiooni kui kommunikatsioonisüsteemi, mille keskseks elemendiks on otsused (Thyssen 2003), samal ajal kui klassikaliselt käsitletakse otsustamisprotsesse ja kommunikatsiooniprotsesse organisatsioonis teistest ja üksteisest lahusesisvatena.

Taani professor Niels Åkerstrøm Andersen on Luhmanni teoreetilises raamistikus loonud käsitluse otsuste paradoksaalsuse ületamise (deparadoksifikatsiooni) vajadusest, et kommunikatsioon organisatsioonis saaks katkematult jätkuda ja

organisatsioon saaks edasi toimida. Andersen ütleb muuhulgas, et teades, kuidas organisatsioonis otsuseid deparadoksifitseeritakse, saame teada, millise organisatsiooniga on tegu (Andersen 2003).

Käesoleva magistritöö eesmärk on tuua välja otsustamisprotsessi deparadoksifikatsiooni strateegiad ja iseloomustada nende kaudu organisatsioonisisese kommunikatsiooni seaduspärasusi.

Esimeses peatükis antakse ülevaade Luhmanni teoreetilisest raamistikust autopoieetiliste sotsiaalsete süsteemide ja organisatsioonide kui autopoieetiliste kommunikatsioonisüsteemide kohta, mille kandvaks elemendiks on otsused. Samuti käsitletakse otsustamisprotsessi paradoksaalsust ning paradokside ületamise strateegiaid, selgitades neid strateegiaid läbi klassikaliste otsustamis- ja kommunikatsiooniteooriate mõistete. Peatüki lõpus iseloomustatakse deparadoksifikatsioonistrateegiate kasutamises avalduvaid organisatsioonisisese kommunikatsiooni seaduspärasusi.

Teises peatükis selgitatakse tööga seonduvaid eesmärke ja uurimisülesandeid ning kolmandas iseloomustatakse uuritavat organisatsiooni ja töös kasutatud uurimismeetodeid.

Neljandas peatükis tuuakse ära Haridus- ja Teadusministeeriumis otsustamisprotsessides kasutatud deparadoksifikatsioonistrateegiad ning iseloomustatakse nende kaudu organisatsioonisisest kommunikatsiooni.

Viiendas peatükis vastatakse uurimisküsimustele, tuuakse ära põhilised järeldused ning arutletakse saadud tulemuste, kasutatud meetodika ning tulevikuperspektiivide üle üldisemalt. Töö lõpeb eesti- ja inglisekeelse kokkuvõtte, kasutatud kirjanduse loetelu ja lisadega.

# 1. Otsuste deparadoksifikatsiooni teoreetilised alused

## 1.1 Otsuste deparadoksifikatsioonistrateegiate käsitluse taust ja põhimõisted

### 1.1.1 Sotsiaalsed süsteemid – autopoieetilised kommunikatsioonisüsteemid

Ühiskond koosneb sotsiaalsetest süsteemidest (Andersen 2003: 241). Sotsiaalsed süsteemid on Niklas Luhmanni vaates autopoieetilised süsteemid, mis toodavad iseennast omaenda toimimise kaudu (Hagen 2000). Sotsiaalsed süsteemid ei koosne mitte inimestest ja tegevustest, vaid kommunikatsioonidest (Luhmann 1989: 145, viidatud Mingers 2003: 105 vahendusel). Sotsiaalsete süsteemide põhiprotsess, mis toodab oma elemente, saab olla ainult kommunikatsioon (Luhmann 1995: 138).

Et organisatsioonid on sotsiaalsed süsteemid, siis on ka neis põhiprotsessiks kommunikatsioon, mis on Luhmanni teoreetilises raamistikus reaalsus *sui generis* (oma olemuselt unikaalne). See on mehhanism, mis moodustab ühiskonna kui autopoieetilise süsteemi. Kommunikatsiooni eitamine on ka ise kommunikatsioon, ja seega ühiskonna väljendus. Kommunikatsioon tähendab autopoieetilist taastootmist, st, et ühiskond on ennast-asendav ja saab muutuda ainult endas ja läbi iseenda (Bechmann & Stehr 2002: 72).

Kommunikatsiooni eesmärk on luua erinevusi, mida saaks seejärel siduda edaspidise kommunikatsiooniga, luues ja stabiliseerides süsteemi piire. Aga isegi kommunikatsioon ise ei ole originaalne, lõplik element, vaid valikute töötlemise süntees (Bechmann & Stehr 2002: 72) – informatsiooni, väljenduse ja mõistmise ühtsus. See süntees realiseerub siis, kui mõistmine aset leiab, ja selles ulatuses, milleni mõistmine aset leiab (Luhmann 1995: 147).

„Info“ tähendab neis valikutes sõnumit, „väljendus“ tähendab vormi, milles seda sõnumit koos saatja kavatsustega toodetakse, ja „mõistmine“ tähendust, mida see sõnum loob (mis hõlmab ka mittemõistmist) vastuvõtjas (Mingers 2003: 107).

Kommunikatsioon ei ole lihtsalt sõnumi saatmine. Sündmuse kohta ei saa öelda enne, et see on toimunud, kui vastuvõtja on millestki aru saanud, isegi kui see pole see mida mõeldi. Kommunikatsioon jääb mõistetamatuks, kuni keegi seda tõlgendab. Kommunikatsioon ei ole mõistetav kui mingi asja (informatsiooni) ülekande ühe inimese peast teise inimese pähe (Mingers 2003: 108). Järgneva kommunikatsiooni ülesanne on otsustada eelneva kommunikatsiooni tähendus ja see, kuidas kommunikatsioon jätkub (Luhmann 1996, Luhmann 1995; viidatud Andersen 2003a: .. vahendusel).

Siinkohal astub Luhmann vastu klassikalistele kommunikatsiooni mudelitele, kus kujutatakse kommunikatsiooni viisil, mille järgi saatja saadab vastuvõtjale mingi kanali kaudu informatsiooni. Samas, arutledes Lasswelli küsimustejada “Kes ütleb mida, millise kanali kaudu, millise efektiga?” üle, on ka sellesse mõistmise (efekti) küsimus sisse programmeeritud. Efekti olemasolu viitab sellele, et sõnum on vastu võetud ning sellele reageeritakse, kas sellest siis saadi aru või mitte. Kui üldse mingit efekti ei ole, siis ei ole Luhmanni mõistes ka kommunikatsiooni – see ei realiseeru.

Luhmann ütleb, et kommunikatsioon on *võimalik ainult kui enesele viitav protsess*. Kui üks kommunikatiivne tegevus järgneb teisele, testib see, kas eelnevat kommunikatsiooni mõisteti. Kui testimise tulemus osutub negatiivseks, pakub see võimaluse refleksiivseks kommunikatsiooniks kommunikatsiooni kohta (Luhmann 1995: 143). Kuna Mingersi sõnade kohaselt hõlmab mõistmine ka sõnumi mitte-mõistmist – mõistetagu sõnumit nii, nagu sõnumi edastaja mõtles, või mitte. Tähendus luuakse igal juhul ja nii muudab iga järgnev kommunikatsioon igal juhul eelneva kommunikatsiooni kommunikatsiooniks.

Mõistmine määrab viisi, mille järgnev kommunikatsioon valib ühendumaks eelneva kommunikatsiooniga, kui üldse. Siin on kolm aspekti. Esiteks, järgnev kommunikatsioon otsustab, kas üldse on kommunikatsiooni. Monoloogid ei ole kommunikatsioon. Kommunikatsioon ei juhtu enne, kui tuleb vastus. Kommunikatsioon luuakse tagurpidi, ütleb Luhmann. Teiseks, kommunikatsioon on alati avatud paljudeks ühendusteks. Sama infot võib võtta tõsiselt, aga ka naljana. Mõistmine tähendab vaid ühenduse valikut võimalike ühenduste hulgast. See viitab sellele, et ühenduv kommunikatsioon otsustab, kas ja kuidas kommunikatsioon tuleb.



Samas avab iga ühendus järgnevalt hulga võimalikke ühendusi. Kolmandaks, just sellepärast, et kommunikatsioon sisaldab sellist tagasiulatuvat voogu, ei saa ükski kommunikatsiooni osaline kommunikatsiooni kontrollida. Kommunikatsioon saab n.ö oma elu, mida ei saa taandada kommunikatsiooni osalistele (Luhmann 1996, Luhmann 1995b, viidatud Andersen 2003: 242 vahendusel).

Mingers iseloomustab oma artiklis lühidalt süsteeme ja autopoieetilisi süsteeme, mille peamine vahe seisneb selles, et süsteemis muundatakse sisendid väljunditeks, autopoieetilises süsteemis aga muundatakse süsteemisisesed komponendid omakorda teisteks süsteemisesteks komponentideks. Autopoieetilises süsteemis toimib n.ö iseene taastootmine.

Süsteem koosneb erinevatest osadest, nendevahelistest suhetest ja interaktsioonidest (süsteemi struktuur) ning piiridest, mis eristavad seda süsteemi keskkonnast. Traditsiooniliselt iseloomustatakse süsteeme avatutena, sellistena, mis säilitavad stabiilsuse keskkonnast sisendeid võttes ja ise väljundeid tootes (Mingers 2004: 404).

Autopoieetilised süsteemid aga ei muunda sisendeid väljunditeks, vaid muundavad iseennast endaks. Autopoieetilise süsteemi komponendid sisenevad tootmise või konstrueerimise protsessidesse tootmaks juurde neidsamu komponente, et tagada süsteemi jätkumine. Süsteemi poolt toodetavateks väljunditeks on süsteemi enda sisemised komponendid ning kasutatavateks sisenditeks samuti süsteemi enda komponendid. Tegemist on seega jätkuva dünaamilise enesetootmisega (Mingers 2004: 404).

Sotsiaalsed süsteemid on autopoieetilised selles mõttes, et nad on kommunikatsioonivõrgustikud, mis toodavad edasisi kommunikatsioone ja ainult kommunikatsioone (Mingers 1995, viidatud Mingers 2003: 105 vahendusel). Autopoieetiline protsess on kõigi sotsiaalsete süsteemide puhul pidev kommunikatsiooni genereerimine kommunikatsiooni poolt. Kui uusi kommunikatsioone ei genereerita, peatub autopoiees (Mingers 2003: 107).

Autopoieetilised süsteemid on organisatsiooniliselt suletud – neid iseloomustavad enesetootmise suhted – aga struktuuriliselt (või interaktiivselt) avatud selles osas, et

neil on siiski olemas suhe oma keskkonnaga. Nad on ka struktuuriliselt määratletud. Muutused, mida nad läbi teevad, vastuseks mingile välisele (või sisemisele) ärritusele, on määratletud süsteemi struktuuri poolt, mitte ärritava mõjuri poolt, mis saab selliseid muutusi ainult esile kutsuda (Mingers 2004: 404).

Nii tavalises süsteemis kui autopoieetilises süsteemis toimub tootmine. Vahe on selles, kust saadakse sisend ja kuhu suunatakse väljund ning mis on selle tootmise eesmärk. Autopoieetilises süsteemis on tootmise eesmärgiks süsteemi säilitamine ja taastootmine, tavalise süsteemi puhul näib selleks olevat sisendist väljundi tootmine. Ka see on tegelikult süsteemi alahoidmiseks vajalik, sest kui tootmisprotsessid lõpevad, siis lakkab ka süsteem olemast.

Mingers hindab autopoieesi kõrvuti teiste teoreetiliste perspektiividega, täpsemalt, Giddensi strukturatsiooni ja Bhaskari kriitilise realismiga ning jõuab lõpuks järeldusele, et autopoieesil on sotsiaalse teooriana palju kütkestavaid aspekte<sup>1</sup>. Olemas võib olla väga spetsiifilisi sotsiaalseid olukordi, kus autopoieesi on võimalik tuvastada, aga üldiselt ei usu ta siiski, et sotsiaalset autopoieesi oleks kusagil veel demonstreeritud (Mingers 2004: 421). Vaja on rohkem katseid ja detailsemaid selgitusi selle teooria kohaldamiseks sotsiaalsetele süsteemidele.

Süsteemina saab organisatsioon keskkonnast n.ö ärrituse (tagasiside), mille tagajärjel tegutseb ja saadab välja töödeldud sõnumi. Autopoieetilise süsteemina võib organisatsioon samuti saada ärrituse keskkonnast, kuid süsteem määratleb ise sisemiselt, kas ja kuidas seda ärritust vastu võtta, töötleb selle siis ning jätab, käesoleva töö autori arusaamisel, süsteemi elemendiks, süsteemisiseks kommunikatsiooniks. Autopoieetilise süsteemi suhe oma keskkonnaga on käesoleva töö autori arvates oluline, sest vastasel korral sulguks süsteem enesesse ning eraldaks end ümbritsevast keskkonnast. Erakuna saab küll elada ning eksisteerida saavad ka ühiskonnast täiesti eraldunud sektid, kuid ainult ennast taastootes sellised nähtused

---

<sup>1</sup> Mingers (2004:405) identifitseerib oma artiklis kaheksa autopoieesi kütkestavat aspekti sotsioloogide jaoks ning ütleb, et autopoiees on suur edasimineku varasematest avatud süsteemide vaadetest oma rikutuses ja potentsiaalis paljude praeguse sotsiaalteooria küsimuste lahendamisel. Ent on palju raskusi lihtsalt kohaldamiseks bioloogilist autopoieesi teooriat sotsiaalsetele süsteemidele (Mingers 1992 viidatud Mingers 2004 vahendusel)

ilmselt surevad või hakkavad siiski mingil moel oma keskkonnaga suhestuma, isegi, kui selleks suhestumiseks on vastandumine keskkonnaga ja sellele vastu töötamine.

Reaalse ettevõtte puhul võiks autopoieetilises võtmes protsessi iseloomustada järgmise näite varal. Klientidelt laekuvad soovid, et kauplus võiks olla kauem avatud; Korduv ärritus ärgitab organisatsioonis arutelu selle üle, millised kulud ja tulud sellega kaasnevad, kas müüjail on võimalik töötundide arvu suurendada jms; Sisemise infovahetuse tulemusena jõutakse otsuseni, et kauplus jääbki tööpäevadel kauem avatuks. Seda infot kommukeeritakse ettevõttes ja töö korraldatakse ümber.

Sellest, et süsteemivälised ärritused on võimalikud, võib järeldada, et kuna ühiskond koosneb sotsiaalsetest süsteemidest, siis on välisteks ärritajateks teised sotsiaalsed süsteemid. Seega n.ö lekib igast sotsiaalsest süsteemist kommunikatsioone, mis on teistele süsteemidele ärritajateks. Tegelikult sõltub kõik aga ilmselt sellest, mida ja keda käsitletakse mingi sotsiaalse süsteemi osana. Kui ettevõtte kuulub koos oma tarnijate, turustajate ja klientidega ühte sotsiaalsesse süsteemi, siis on toodud näite puhul autopoiees täielik, sest isegi ärritus sünnib süsteemi sees. Seega sõltub autopoiees sellest, kuhu seada süsteemi piirid ning milline kommunikatsioon kuulub süsteemi piiridesse ja milline mitte.

### **1.1.2 Otsus kui kommunikatiivne sündmus organisatsiooni autopoieesi kandva elemendina**

Luhmanni sõnul on evolutsioon viinud moodsates ühiskondades kolme tüüpi sotsiaalsete süsteemide – interaktsionistliku, organisatsioonilise ja sotsietaalse süsteemi – eristumiseni. Need erinevad peamiselt selles osas, millest nad on moodustatud, ning kuidas valivad ja formuleerivad oma piirid (Luhmann 1982: 71, viidatud Mingers 2003: 104 vahendusel).

Interaktsioonisüsteemis on tähtsad füüsiliselt kohal olevad inimesed ning süsteemipiirid luuakse nende osas, kes füüsiliselt on interaktsiooni kaasatud. Sotsietaalseid süsteeme on Luhmanni käsitluses vaid üks – maailma süsteem.

Ühiskond on kõige-ülene süsteem, mis sisaldab kõiki interaktsionalistlikke ja organisatsioonilisi süsteeme (Mingers 2003:105).

Organisatsioonilise süsteemi kohta kehtib Luhmanni tees, et organisatsioonid on autopoieetilised kommunikatsioonisüsteemid, nagu kõik teisedki sotsiaalsed süsteemid, ainult, et neis on keskseks jõuks otsused (Thyssen 2003: 215). Otsused genereerivad otsuseid – see ongi organisatsioonide autopoieesi vorm (Mingers 2003: 111). Seega on ennast taastootva süsteemi komponentideks otsused, mis toodavad omakorda otsuseid, et tagada süsteemi jätkumine.

Otsust tuleb mõista kommunikatsiooniküsimusena, sotsiaalse sündmusena. Otsused ise ongi kommunikatsioon (Luhmann 1988/2003: 32). Klassikalistes organisatsiooniteooriates käsitletakse otsuseid enamasti kui *alternatiivide vahel tehtud valikuid* (Simon 1948, Certo 2000, Schermerhorn et al. 2000 jt), mis soodustavad varemvalitud eesmärkide saavutamist (Simon 1948: 5). Siit tuleb välja erisus Luhmanni lähenemise ja klassikalise lähenemise vahel – kui Luhmann vaatleb otsust kui sotsiaalset sündmust, kui kommunikatsiooni, siis klassikalistes teooriates keskendutakse otsusele *per se* kui alternatiivide vahel tehtud valikule, ehk, eristatakse see selgelt kommunikatsioonist jt protsessidest.

Otsus on kommunikatsioon alates hetkest, mil keegi iseloomustab lahendamist vajavat probleemi, kuni hetkeni, mil keegi selle probleemi lahendusena vastu võetud otsuse tulemusena midagi teisiti ütleb või teeb ehk kommunikatsiooni tõlgendab. Ka eelmises alapeatükis toodud näide kaupluse pikema avatud olemise kohta oli otsus. Käsitledes ka kliente näitena toodud sotsiaalse süsteemi osadena, otsustasid kliendid, et neile oleks kasulik kauplusesse ka veidi hiljem pääseda ooste tegema. Mitmed kliendid otsustasid selle otsuse ka kauplusele teatavaks teha ning kaupluse töötajad otsustasid, et klientide soov on õigustatud. Seega sündis otsusest otsus – toimus otsuste taastootmine, võimaldades seeläbi säilitada suhteid süsteemi osade vahel.

Organisatsioonid luuakse läbi otsuste. Organisatsioon, mis ei tee enam otsuseid, lakkab olemast organisatsioon (Jönhill 2003: 28). Tegemist näib olevat loosungiga, mis aga osutub tõseks – organisatsioon püsib otsustel, nii kogu organisatsiooni suunavatel, kui ka igapäevastel otsustel. Organisatsiooni loomine on otsus sellest, et

see on ainus viis enda püstitatud eesmärke saavutada (mille üle on ka juba eelnevalt otsus tehtud). Kogu organisatsiooni tegevus tugineb otsustel selle kohta, mida ja kuidas teha (nii pikemas perspektiivis kui igapäevaselt), et püstitatud eesmärkideni jõuda. Otsus, et nüüd on soovitu saavutatud või ei ole saavutatud ja valitud vormi kaudu ei suudetagi seda saavutada, lõpetab organisatsiooni tegevuse. Seejärel ei ole ka enam otsuseid, mis seda organisatsiooni üleval hoiaksid.

Certo ütleb, et otsustamine on tegelikult probleemi lahendamise protsess, mis hõlmab organisatsiooni eesmärgi saavutamist takistavate barjääride eemaldamist (Certo 2000: 151). Organisatsiooni tegevuse lõpetamise puhul võiks seega öelda, et, kui tegevus lõpetatakse seepärast, et soovitud eesmärk on saavutatud, õnnestus järelkult kõik barjäärid eemaldada. Kui aga tegevus lõpetatakse seepärast, et eesmärke ei saagi sel moel saavutada, siis hoolimata kõigi alternatiivide kasutamisest, osutusid barjäärid ületamatuteks.

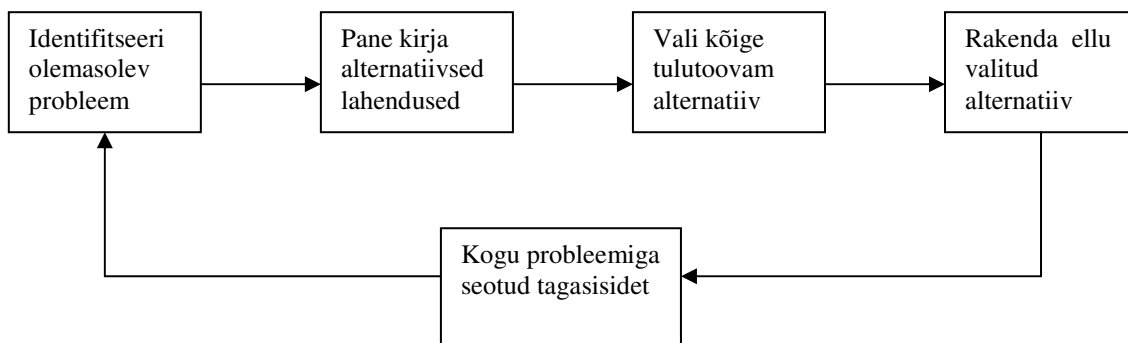
Et autopoiees tähendab oma sisemiste komponentide abil uute samade komponentide tootmist, siis on selge, et *ainult organisatsiooni enda otsused on osaks süsteemist, teised, väljaspool organisatsiooni tehtud otsused moodustavad keskkonna* (Seidl 2003: 130) ning toimivad eelmises peatükis kirjeldatud mõjuritena, millel on võimalus muutusi esile kutsuda, aga mitte määratleda. Siingi tuleb aga lähtuda sellest, keda ja mida käsitletakse mingi organisatsioonilise süsteemi osana. Nagu eelpool arutletud, ei ole süsteemi eksisteerimine teistest süsteemidest, oma keskkonnast, eraldi, süsteemi jaoks tervislik. Süsteem kas sureb või astub oma keskkonnaga mingil hetkel kindlasti suhtesse. Seepärast tuleb Seidli poolt välja toodud mõjuri mõistet käsitleda tugevat mõju omavana. Süsteemi taastootmise protsess peab kindlasti väljastpoolt tagasisidet saama ja uuenuma.

Otsuste kui organisatsiooni autopoieesi elementide tootmine on klassikaliste teooriate järgi protsess, milles tehakse kindlaks probleemid ja võimalused ning seejärel valitakse erinevate tegevusvariantide vahel (Vadi 2004, Hodgetts 1991: 367, Schermerhorn et al. 2000: 354, Certo 2000: 150 jt). Otsustamisprotsess võtab kokku sammud, mida otsustaja tegevusvariandi valikuni jõudmiseks peab tegema (Certo 2000: 150). See toimib indiviidi ja organisatsiooni tasandil ühtemoodi, kuid organisatsioonis muutub see nähtavaks, sest seal asenduvad mentaalsed protsessid

probleemi lahendamise protseduuridega, koordineerimaks tegevusi inimeste vahel (Heyman & Bloom 1987: 28). Otsuseid käsitletakse kommunikatsioonist eraldi, kuid otsustamisprotsessi iseloomustusi ja neis määratletud samme uurides selgub, et tegelikult käsitletakse ka neis teoreetilistes lähenemistes otsuseid kommunikatsioonina. Kommunikatsiooni mõistet aga ei kasutata ning püütakse luua justkui hermeetilisi mudeleid, mis puudutavad ainult otsustamist.

Otsustamisprotsessi mudelid on teooriates küllaltki sarnased, sisaldades peamiselt probleemi identifitseerimist, alternatiivide pakkumist, ühe alternatiivi valikut ning selle elluviimist. Mitme mudeli puhul jätkub protsess tulemuste hindamise ja järelduste tegemise või tagasiside kogumisega. Levinumat protsessi iseloomustab alljärgnev joonis (vt joonis 1.1). *Sõltuvalt sellest, kui detailne keegi olla soovib, võib otsustamisprotsess sisaldada nelja kuni kümnet sammu* (Hodgetts 1991: 368).

Sellised mudelid on sageli üles ehitatud eeldusele, et otsustamisolukorras on kõik alternatiivid ja nende võimalikud tagajärjed teada (Certo 2000: 150).



**Joonis 1.1.** Otsustamisprotsessi mudel (Allikas: Certo 2000: 150)

Otsus ei ole midagi iseeneses, vaid ongi osa kommunikatsioonist, eriti organisatsioonis. Probleem ei identifitseeru ise ning heal juhul ei identifitseeri seda ka juht üksinda, see sünnib kommunikatsiooni tulemusena. Sama kehtib ka alternatiivsete lahenduste väljatöötamise, nende hulgast tulutoovama valimise ning ellurakendamise ja probleemi kohta tagasiside kogumisega. Ükski neist etappidest ei ole hermeetiliselt kommunikatsioonist isoleeritud, kõik toimub kommunikatsiooni sees.

Vaadeldes protsesside kirjeldusi, on märgatav, et need protsessid ei lõpe alternatiivi valikuga, vaid minimaalselt otsuse elluviimisega, maksimaalselt järeltegevustega, milleks on hindamine ja järelduste tegemine või tagasiside kogumine. See viitab sellele, et otsustamisteooriates ei käsitleta otsusena ainult alternatiivide vahel tehtud valikut, vaid võetakse vaatluse alla ka selle elluviimine. Elluviimine on Luhmanni pilgu läbi järgnevad väiksemad otsused, mis sellest valitud alternatiivist tulenevalt tehakse. Selles etapis suhestubki otsus teiste otsustega ning muutub eelduseks järgnevatele otsustele.

Luhmanni organisatsiooniteoorias esinevad otsused sündmustena, mis märgivad erisust selle vahel, mis oli enne ja mis on pärast (Bakken & Hernes 2003: 69). Enne otsustamist on palju võimalusi, kuid pärast seda enam teisi võimalusi ei ole. Sellist olukorda nimetatakse juhuslikkuse ruumiks: enne otsuse tegemist on see ruum avatud ning pärast suletud (Jönhill 2003: 27). Kuna otsused aga taastoodavad otsuseid, siis võib oletada, et see juhuslikkuse ruum, mis konkreetse otsuse ja sellega seotud alternatiivide puhul n.ö sulgub pärast valiku tegemist, avab tegelikult hulga uusi võimalusi uuteks otsusteks.

Enne otsust on ebakindlus avatud võimaluste hulga tõttu. Pärast otsust on võimalused endiselt alles, kuid ebakindlust on vähendatud, sest üks neist võimalustest valiti ära (Mingers 2003: 109). Anderseni järgi aga otsus tegelikult ka toodab ebakindlust, sest pärast otsuse tegemist muutub ilmselgeks, et oleks võidud jõuda ka teistsuguse otsuseni (Andersen 2003: 245).

Otsustamisteooriates märgitakse olulise faktorina ka otsustamise keskkonda, mille puhul nimetatakse peamiselt täieliku kindluse, täieliku ebakindluse ja riski olukorda (Certo 2000; Shermerhorn et al. 2000; Gallagher & Watson 1989 jt). Otsustamise keskkond näitab, milline on ebakindluse tase juhuslikkuse ruumis. See keskkond mõjutab, kui avatud on juhuslikkuse ruum otsustamise ajal, kuidas tõlgendatakse alternatiive ja seeläbi saab mõjutatud otsuse kvaliteet.

Täieliku kindluse olukorras teavad juhid otsusest kõike ja peavad ainult koostama nimekirja alternatiivide võimalikest tulemustest ning valima organisatsiooni jaoks

neist tulemustest parima (Certo 2000: 154). See on olukord, kus infot on piisavalt ennustamiseks ette iga alternatiivi tulemusi (Shermerhorn et al. 2000: 355; Gallagher & Watson 1989: 21).

Täieliku ebakindluse olukord on võrreldav pimedas tulistamisega (Gallagher & Watson 1989: 23). Otsustajatel puudub igasugune teadmine rakendatava variandi võimalikest tulemustest. Selline olukord on näiteks siis, kui puudub ajalooline andmestik, millele otsuse tegemisel toetuda (Certo 2000: 154). Ebakindlus sunnib otsuse tegijaid toetuma tugevasti isiklikule ja grupi loovusele, et saavutada probleemi lahendamisel edu. See nõuab unikaalset, uudset ja sageli täiesti innovatiivset alternatiivi olemasolevatele käitumismustritele (Shermerhorn et al. 2000: 355). Ebakindlus on seega tuvastatav siis, kui juhuslikkuse ruum on avatud, sest Mingersi järgi tekitab avatud võimaluste hulk enne otsustamist ebakindlust. Samal ajal tekitab ebakindlust ka see, kui otsustamisel ei teata eelnevaid otsuseid, millele tugineda. Seeläbi on juhuslikkuse ruum tavapärasest veelgi avatum ja tekitab veelgi suuremat ebakindlust.

Riskiolutukorra peamine iseloomujoon on see, et otsustajatel on ainult nii palju infot iga alternatiivi tulemuste kohta, et hinnata kui tõenäoline see tulemus on. Riskiolutukord jääb kusagile täieliku kindluse ja täieliku ebakindluse vahepeale. Mida kehvem on info kvaliteet võimalike tulemuste kohta erinevate alternatiivide puhul, seda lähemal on olukord täielikule ebakindlusele ja seda suurem on selle variandi valimise riskiaste (Certo 2000: 154). Ka see sarnaneb eelpool kirjeldatud liialt avatud juhuslikkuse ruumiga, kus eelnevaid otsuseid ei tunta ning seeläbi ehk ei tuginetagi neile. Otsustajad võtavad endale riski, et otsust tehes ei pruugi otsus organisatsiooni taastootmise eesmärki kanda.

Gallagher ja Watson lisavad neljanda kategooria: konfliktiolukorra, kus otsustamisele täieliku ebakindluse olukorras lisandub oponent. Juhtumi tõenäosusi me mitte ainult ei tea, vaid neid mõjutab lisaks ka oponent, kelle eesmärk on meid võita (Gallagher & Watson 1989: 21).

Täieliku kindluse olukord sobitub hästi klassikalise otsustamismudeliga, mille kohaselt on kõigi võimalike alternatiivide hulgast võimalik valida optimaalseim



(Schermerhorn et al. 2000: 357). Kui see ka tegelikult võimalik oleks, saaks Luhmanni teooria valguses endiselt arutleda selle üle, et enne otsustamist on tegemist avatud ruumiga ning pärast suletud ruumiga, sest alternatiive on algseisus endiselt palju ja hiljem valitakse neist üks. Samas langeks sellisel juhul ära võimalus arutleda selle üle, kas ebakindlus pärast otsuse tegemist suureneb, jääb samaks või väheneb, sest kui valitud saab optimaalseim lahendus ja algusest peale on teada, et sellise lahenduse leidmine on võimalik, poleks vaja end üheski faasis ebakindlalt tunda. Ka autopoieetilise organisatsiooni käsitluse puhul on täieliku kindluse olukord ideaaliks, kus otsuste kaudu toimiks organisatsiooni taastootmine takistusteta, sest alati oleks teada otsused, millele tuginedes peaks järgmise otsuse tegema.

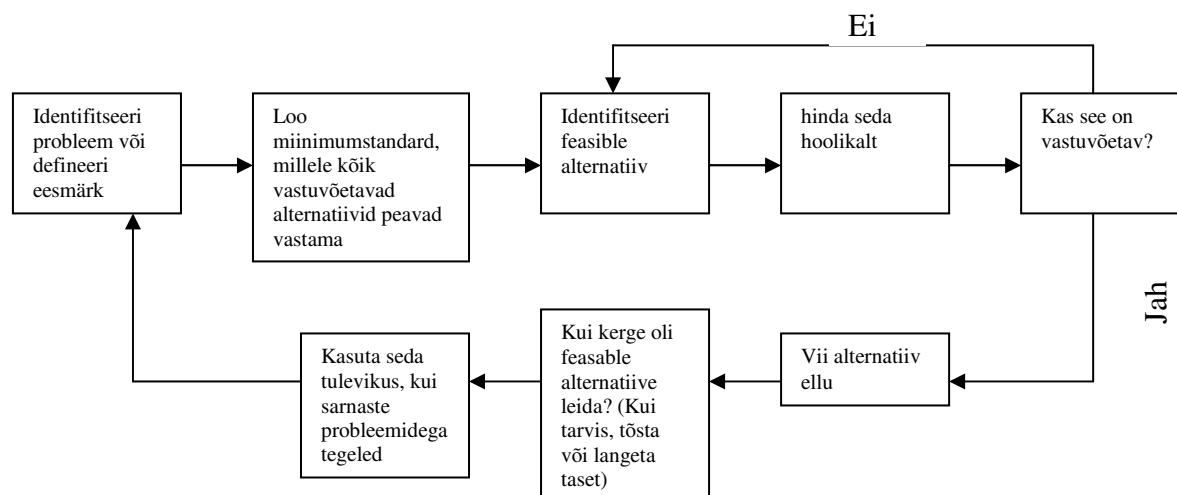
Täieliku kindluse olukord on aga ilmselgelt ideaal ja mitte reaalsus ning levinumateks otsustamiskeskondadeks on tegelikkuses pigem täielik ebakindlus või risk (või ka konfliktiolukord). Et mõista, mis muudab täieliku kindluse olukorra ebareaalseks, tuleb pöörduda biheivoristide poole.

Schermerhorni sõnul teavad biheivoristid, et inimmeel on imeline looming, võimeline lõpututeks saavutusteks, aga nad teavad ka seda, et inimestel on kognitiivsed piirangud, mis piiravad nende infotöötlemise võimeid. Infopuudus ja üleküllus seavad ohtu otsustaja võimed saavutada täieliku kindluse olukorda ning tegutseda muul moel klassikalise mudeli kohaselt. Inimesed opereerivad ka otsustamisel piiratud ratsionaalsuse tingimustes – samal ajal, kui inividid arutlevad ja loogiliselt mõtlevad, tõlgendavad ja saavad nad siiski asjadest aru omaenda isiklikust vaatepunktist lähtuvalt (Schermerhorn 2000: 357). Tees, et kommunikatsioon saab tähenduse läbi järgneva kommunikatsiooni ning kommunikatsioon on avatud paljudeks erinevateks ühendusteks, on samuti seotud kognitiivsete piirangutega. Sest kui kognitiivsed piirangud puuduksid, oleksid saadetavad ja vastuvõetavad sõnumid samasuguse tähendusega ning võimalikud ühendused ei oleks mõistmise-mitterõistmise tasandil, vaid pigem nõustumise-mitterõustumise tasandil. Potentsiaalsete ühenduste arv oleks väiksem.

Hodgetts toob välja piiratud ratsionaalsuse mudeli, mis käsitleb otsustajat kui administratiivset, piiratud infotöötlemisvõimega inimest. Selle tulemusena on inimese vaade alternatiividele ja tulemustele teatud ulatuses piiratud (Hodgetts 1991: 372).

Juhid tahavad käituda nii ratsionaalselt kui võimalik, oma piiratud informatsiooni ulatuses, sageli konfliktsete eesmärkidega (Gallagher & Watson 1980: 7).

Seeläbi iseloomustab Hodgettsi mudel hästi biheivolistlikku piiratud ratsionaalsuse käsitlust (vt joonis 1.2).



**Joonis 1.2.** Piiratud ratsionaalsuse mudel (Allikas: Hodgetts 1991: 374)

Et inimest juhivad tema käitumises kognitiivsed piirangud ja piiratud ratsionaalsus, saab rääkida ebakindlusest, mis valitseb otsustamise eel, kui valikut alternatiivide vahel pole veel tehtud. Samal ajal saab rääkida ka ebakindlusest, mis valitseb otsustamise järel, sest kunagi pole teada, kas valitud alternatiiv oli optimaalseim, ning, kas see toob parima võimaliku tulemuse. Samuti ei saa seeläbi kunagi olla kindel, kas organisatsiooni autopoiees pärast tehtavat valikut jätkub või takerdub, sest piirangutes opereerides, ei ole selge, millised otsused/kommunikatsioonid on antud otsuse tegemisel taastootmise sisendiks.

Simon kinnitab samuti, et kõik otsused on kompromissi küsimus, ehk, alternatiiv, mis lõpuks valitakse, ei luba kunagi täielikult või ideaalselt eesmarke saavutada, vaid on kõigest parim lahendus, mis olemasolevates tingimustes on kättesaadav (Simon 1948: 6).

Oluline on märkida, ka seda, et piiratud ratsionaalsust ei tohi segamini ajada irratsionaalsusega. Indiviidid tegutsevad nii efektiivselt, kui suudavad (Wachter &

Williamson xxxx, viidatud Prescott 2001: 492 vahendusel), ja nii efektiivselt, kui nad oskavad.

Lihtsalt otsusetegemisest Luhmanni vaates ei piisa selleks, et otsusest otsus saaks. Otsus peab olema osaks kommunikatsioonist, keegi peab selle kätte saama ning aktsepteerima (või tagasi lükkama), enne, kui sellest päris otsus saab. Alles siis suhestub see teiste tehtud otsustega ning loob konteksti või võimalused järgnevateks, uuteks otsusteks. Seega annab iga otsus, ühest küljest, teada teiste alternatiivide olemasolust, aga teisest küljest, ütleb ka seda, et alternatiive ei ole, sest üks neist sai just valitud (Mingers 2003: 109).

Selleks, et otsusest saaks otsus (kommunikatsiooni tõlgendataks kui kommunikatsiooni), peab aset leidma mõistmine või mittemõistmine, ning sündima järgmine otsus (kommunikatsioon). See ongi organisatsiooni autopoiesi, taastootmise viis.

## **1.2 Otsustusprotsessi paradoksaalsus = kommunikatsiooni lõpmatus**

Andersen ütleb, et otsuse vorm on otsuse enda defineeritud ja ükski väline agent ei saa sellele anda mingit lõplikku definitsiooni, ta peab, nagu kõik teised vormid, pöörduma enda poole ja andma iseennast endale. Seeläbi loob iga vorm paradoksi (Andersen 2003: 246). Paradoks on tavapäraselt tõlgendatav kui midagi vasturääkivat. See, et otsus defineerib ise enda vormi, sisaldab endas vasturääkivat.

Anderseni sõnul on huvitav nii paradoksi täpne definitsioon, kui ka viitamine sellele, kuidas kommunikatsioon väldib enesele omaenda paradokside poolt tekitatud takistusi ja selle asemel avab need ning tuleb nendega toime. Otsuse paradoksi definitsioon on samal ajal ka "lõpmatu masina" definitsioon organisatsioonikommunikatsioonis, see on kommunikatsiooni lõpmatus, mis hoiab organisatsiooni töös (Andersen 2003: 246).

Seega võib käesoleva töö autori arusaamist mööda otsuse paradoksaalsust mõista kui mehhanismi, mille abil organisatsioonis kommunikatsioon toimib – kui paradokse ei oleks, need ei takistaks kommunikatsiooni ning nendega ei oleks vajadust toime tulla, poleks ka kommunikatsiooni.

Otsused on Anderseni sõnul fundamentaalselt paradoksaalsed ning see paradoks on kolmene:

1. Ükski otsus ei jõua lõpliku definitsioonini, sest et see muudab alati samaaegselt potentsiaalseks ka teistsugused otsused.
2. Otsuse kommunikatsioon vaatab tahapoole – otsused otsustavad pidevalt, millist eelnevat kommunikatsiooni võib võtta otsustena ja seega kasutada tulevikuotsuste eeldustena.
3. Ainult otsus on võimeline määratlema selle punkti, mil miski saab otsuseks.

(Andersen 2003: 246-248)

Esimese paradoksi kohta kirjutab Andersen, et ainult küsimusi, mis on fundamentaalselt otsustamatud, saab lahendada (Forester 1989 & 1992; Luhmann 1993c & 2000b: 132, viidatud Andersen 2003: 246 vahendusel). Otsus (fiksatsioon) vastandina mitte-otsusele (avatud juhuslikkus) on paradoksaalne, sest sisaldab alati ka mitte-otsustatavat. Kui tulemuseni on võimalik jõuda läbi objektiivse analüüsi, ei ole tegemist enam otsuse, vaid paljalt kalkulatsiooni ja deduktsiooniga. Nn ratsionaalsed otsused ei ole üldse otsused. Esimene paradoks on pealesurutud vabadus ehk teiste sõnadega fiksaiooni avatus (Andersen 2003: 246).

Pealesurutud avatust võiks tõlgendada seeläbi kui olukorda, kus ei jõuta objektiivse analüüsi teel tulemuseni, kuigi võib tunduda, et on võimalik valida kõigi alternatiivide vahel, mis justkui muudaks valiku tegemise objektiivseks. Meil justkui on vabadus valida kõigi võimalike alternatiivide hulgast optimaalseim lahendus, aga tegelikult seda ei ole, sest meid takistavad kognitiivsed piirangud ja piiratud ratsionaalsus.

Otsustamisteooriates jaotatakse otsused programmeerituteks ning programmeerimatuteks. Programmeeritud otsust saab iseloomustada kui rutiinset ja korduvat, mille jaoks on organisatsioon eraldi protseduurid välja arendanud ning programmeerimata otsuseid kui ühekordseid ja ebatraditsioonilise ülesehitusega

otsuseid, millega toimetulemiseks kasutatakse üldist probleemi lahendamise protsessi, intuitsiooni ja loovust (Certo 2000: 145). Programmeeritud otsustega rakendatakse ellu lahendusi, mis on juba varasema kogemuse põhjal konkreetse probleemi lahendamiseks sobivaina kindlaks määratud. Programmeerimata otsused on aga mõeldud mitterutiinsete probleemide lahendamiseks ning, kuna standardvastuseid käepärast ei ole, tuleb probleemi lahendamisele läheneda loovalt (Schermerhorn et al. 2000: 356).

Programmeerimata otsuste puhul näib olevat selge, et kuna tegemist on ebatraditsiooniliselt üles ehitatud otsustega, siis on kindlasti ka Luhmanni pilgu läbi tegemist otsustega, mis võivad sealjuures olla ka fundamentaalselt otsustamatud. Viimane selgub küll alles iga konkreetse otsuse puhul eraldi.

Küsimus tekib aga rutiinsete, programmeeritud otsuste puhul, mis ühest küljest on kindlasti ka Luhmanni teoreetilises raamistikus otsused, sest nad tuginevad mingitele kindlatele eeldustele. Samas saab teatud vaatepunktist analüüsides öelda, et tegemist ei ole otsustega, sest kui tulemuseni jõutakse läbi objektiivse analüüsi, on tegemist vaid kalkulatsiooni või deduktsiooniga, aga mitte otsusega. Nagu paljude olukordade kirjeldamisel, sõltub ka siin palju taustsüsteemist. Kui võtta muutumatuks taustsüsteemiks otsuse eeldused ehk need eeldused, mis muudavad mingi otsuse programmeerituks ja rutiinseks, siis polegi tegemist otsustega. Kui aga vaadelda tausta laiemalt ning eeldada, et ka eeldused ise on tegelikult mitteprogrammeeritud otsused ning võivad nende ebakindluses muutuda, siis on kindlasti tegemist otsustega *per se*.

Certo kirjutab, et programmeeritud ja programmeerimata otsustest tuleks mõelda kui otsuse programmeerimisskaala vastandotstest, sest mõned otsused ei ole ei programmeeritud ega programmeerimata, jäädes kusagile kahe vahele (Certo 2000: 145). Enamike mudelite ja reaalse olukorra võrdluste puhul kehtib aga see, et kui mudelites püütakse midagi näidata eristuvatena, siis tegelikkuses on paljud asjad omavahel läbipõimunud – nii ei saa ka siin päriselt Certoaga nõustuda, sest tõenäoliselt on segunevate omadustega otsuseid siiski rohkem kui vaid mõned.

Teise paradoksi kohta kirjutab Andersen, et otsused täidavad tuleviku sotsiaalseid ootusi, aga nendeni jõutakse alati retrospektiivselt. Põhiline paradoks on see, et otsuse kommunikatsioon, nagu ka kõik muu kommunikatsioon, vaatab tahapoole (Andersen 2003: 246-247). Luhmanni argumendiks on, et otsus saab sisu alles läbi järgmise otsuse....Otsused pidevalt otsustavad, millist eelnevat kommunikatsiooni võib võtta kui otsuseid ja seega kasutada tulevikuotsuste eeldustena....Tuleviku otsused peavad omistama talle otsuse omadused, et see saaks otsuseks (Andersen 2003: 247).

Seega toimub pidev kommunikatsiooniprotsess, ehk ülekannete kulgemine, nagu ütleb Dance (McQuail 1987: 3-4) ning neid ülekandeid, sõnumeid, jälgitakse pidevalt tegemaks kindlaks, kas eelnev sõnum on käsitletav otsusena või mitte. Kui juht ütleb, et otsus on mingi teema puhul just selline, siis ei tundu tagasivaatamiseks enam võimalust olevat. Samas võib öelda, et otsuse saamise otsuseks, määrab otsusele järgnev käitumise muutumine/ mittemuutumine, mille kaudu edastatakse otsuse kohta tagasisidet. Seeläbi määratletakse, kas otsus rakendus ellu või mitte, mis omakorda tagasivaatavalt määratleb selle, kas tegemist oli n.ö päris otsusega või mitte.

Seda, et käitumine on kommunikatsioon, kinnitab ka Heath, öeldes, et kommunikatsioon on muutuja, mida võetakse enesestmõistetavalt ehk et suur osa sellest, mida töötajad iga päev teevad ei näi sõltuvat nende võimest kommunikeeruda, vaid pigem nende tööülesannete sooritusest. Kuigi, isegi kui inimesed avalikult ja tahtlikult kommunikatsiooniga ei tegele, siis on see, mida nad teevad (nt töötavad mõne masinaga), ja see, kuidas nad seda teevad, ka informatsioon ning sellel on mõju teistele inimestele. Tegevused on tähenduslikud ja räägivad kõvasti; kommunikatsioon ilmneb, kui ühe inimese tegevused mõjutavad teist (Heath 1994: 4).

See, mis otsus on, on ka ise otsus. Kolmas otsuse paradoks sisaldab fakti, et ainult otsus on võimeline määratlema, millal miski saab otsuseks....Organisatsioonid mitte lihtsalt ei tee otsuseid, nad ka otsustavad pidevalt selle üle, mis teeb otsusest otsuse (Andersen 2003: 248).

Siin peab Andersen ilmselt silmas Luhmanni otsuste eeldusi. Luhmann ütleb, et iga otsuse üle ei saa otsustada, see mõjuks organisatsiooni dünaamikale liiga takistavalt. Suures osas omavad organisatsioonid Luhmanni vaates nn otsuste eeldusi (*premises*),

mis seavad piirid sellele, mida pidada enda otsusteks ja mida mitte. Luhmann kirjutab: “Valides otsuse eeldused, on võimalik kindlaks määrata, millised otsused lähevad organisatsiooni jaoks otsustena arvesse ja millised mitte.” (Luhmann 2000: 238, viidatud Seidl 2003:130 vahendusel).

Luhmann identifitseerib kolme tüüpi suuri otsuste eeldusi: programmid, kanalid ja personal. Programme kutsutakse tavaliselt protseduurideks või plaanideks ning need täpsustavad otsuste tegemise viise. Kanalid puudutavad organisatsioonistruktuuri, eriti kommunikatsioonivõrgustikke. Personal puudutab aga värbamist, koolitamist ja inimeste paigutamist organisatsioonis, pidades eriti silmas suhestumist nende otsustega, mida töötajatel erinevatel positsioonidel organisatsioonis teha on võimalik (Mingers 2003: 110).

Aspektid (protseduurid ja reeglid, organisatsiooni ülesehitus, töötajate värbamine ja koolitamine), mida klassikalistes organisatsiooni käsitlustes võetakse kui organisatsiooni toime- ja püsimise mehhanisme, on Luhmanni teoreetilises raamistikus käsitletavad kui otsused, mis määratlevad organisatsioonis tehtavad otsused. Taas on näha see, et Luhmann ei erista organisatsioonis toimivaid protsesse omavahel, vaid näitab, kuidas need kõik otsuste ümber põimuvad ning aitavad kaasa organisatsiooni taastootmisele läbi otsuste.

Otsuse eeldused aitavad üksikul otsusel integreeruda organisatsiooniliste otsuste labürinti (Luhmann 2000:420, viidatud Seidl 2003: 135 vahendusel). See muudab harvemaks vajaduse otsustada selle üle, kas ja mida käsitleda otsusena ja mida mitte (Seidl 2003: 136). Tulles tagasi esimese paradoksi puhul käsitletud programmeeritud ja mitteprogrammeeritud otsuste juurde, saab öelda, et otsuste eeldused (ehk organisatsiooni otsused selle kohta, mida käsitleda otsustena ja mida mitte) määratlevad ka selle, millised otsused kalduvad olema rutiinsemad, programmeeritumad, ning millised mitte. Kui need eeldused on organisatsioonis hästi kommuniqueeritud, on ilmselt ka otsustamisprotsessid läbimõeldud ja süsteemsed.

### **1.3 Paradokside ületamine – ajalised, faktilised ja sotsiaalsed strateegiad**

Kui otsused on sedavõrd paradoksaalsed, siis tekib küsimus, kuidas üldse otsusteni jõutakse? Andersen ütleb, et igasugune kommunikatsioon loob mingis vormis paradoksi kommunikatsiooni sees ning, kui kommunikatsioon selle paradoksiga kokku puutub, siis halvab see kommunikatsiooni. Selleks, et kommunikatsioon jätkuks, peab ta vältima kokkupõrget oma paradoksiga (Andersen 2003: 248).

Seega, kui paradoksid on oma olemuselt vasturääkivad ning kommunikatsioon jätkub vaid siis kui paradoksiga toime tullakse, on vaja strateegiaid paradoksides tingitud takistuste ületamiseks.

Siin pakub Andersen lahenduseks paradokside ületamise ehk deparadoksifikatsiooni, mis on tema sõnul strateegia ignoreerimaks paradokse, et kommunikatsioon saaks katkematult jätkuda. Otsused tuleb panna näima otsustatavatena. Otsusekommunikatsioon on Anderseni sõnul võimeline end deparadoksifitseerima, pannes vabaduse näima piiranguna (Andersen 2003: 249).

Otsused toimivad juhuslikkuse ruumis, mis enne otsuse tegemist on avatud, pärast seda aga suletud. Dennis Schoeneborn selgitab enese-deparadoksifitseerimise võimet seeläbi, et kui alternatiivide määratlemisega juhuslikkuse ruumi piirata, näib, et valik on võimalik teha ainult etteantud alternatiivide vahel. Sel moel muudetakse otsus kergemini käsitletavaks ja selle juhuslikku olemust deparadoksifitseeritakse. Sotsiaalsete süsteemide teoorias eeldatakse, et sellised mehhanismid on loomuomased otsustamisele kui kommunikatsiooniprotsessile. Ta ütleb ka, et indiviididel on neile protsessidele ainult väline mõju, nad pigem kohanduvad nendega (Schoeneborn 2005).

Andersen eristab kolme otsuse deparadoksifikatsiooni tüüpi: ajaline, sotsiaalne ja faktiline. Ajaline deparadoksifikatsioon tähendab seda, et nii minevik, kui tulevik on konstruktsioonid kommunikatsiooni sees ja alati omavahelises suhtes. Sotsiaalsus puudutab kommunikatsiooni vastuvõtjate defineerimist. Sotsiaalne ruum konstrueeritakse igas kommunikatsioonis pingena “meie” ja “nemad” vahel, milles



“meie” saab eksisteerida vaid võrdluses “nendega”. Faktiliselt tuleb kommunikatsiooni jaoks valida teemad ja objektid, mis struktureeritakse vastavalt erisusele ‘see’ *versus* ‘miski muu’, “olles üks asi ja mitte teine” (Andersen 2003: 249-250).

Ajalise deparadoksifikatsioonina nimetab Andersen otsuse jaotamist väiksemateks osadeks, mis näivad otsustatavamad ja on juhitavamad. Osad lasevad otsuste eeldustel vähehaaval akumul eeruda, pannes otsuse näima väiksemana, peaaegu nagu loogilise jätkuna. Sotsiaalne deparadoksifikatsioon on panna otsus välja paistma nii, nagu see oleks juba tegelikult tehtud ja jäänud on vaid formaalne vormistamine – seda tehakse nt läbi huvide analüüsi. Faktilise deparadoksifikatsiooni strateegia parima näitena nimetab Andersen alternatiivide formuleerimist, mis on aga ka ise otsus, jaotades maailma oluliseks ja mitteoluliseks, viidates otsustele teiste potentsiaalsete alternatiivide väljajätmise kohta (Andersen 2003: 250-251).

Kuna otsused sünnivad Anderseni poolt kirjeldatud paradoksidest hoolimata, kasutatakse neis pidevalt strateegiaid paradokside ületamiseks. Seda tehakse neid strateegiaid tundmata või tundes neid sootuks teiste mõistete kaudu. Käesoleva töö autor on uurinud mitmeid otsuseid ja kommunikatsiooni käsitlevaid teooriaid ning leidnud sealt selgeid viiteid deparadoksifikatsioonistrateegiatele. Alljärgnevalt iseloomustatakse leitud mõisteid deparadoksifikatsioonistrateegiate kontekstis.

Üheks selgeks deparadoksifikatsiooni strateegiaks on otsustamisprotsess. See jaguneb probleemi väljaselgitamiseks, lahendusvariantide leidmiseks, parima variandi valimiseks, valitud alternatiivi ellurakendamiseks ja probleemiga seotud tagasiside kogumiseks (või mõneks muuks järeltegevuseks). Selle protsessikirjelduse olemus viitab ajalise deparadoksifikatsiooni strateegiale, sest selle abil on otsuse tegemine jaotatud juba suuremateks tükkideks, mille alusel organisatsioonid ise koostavad ilmselt sageli veel detailsemaid plaane.

Otsustamisprotsessi osadeks harutades leiame ka osade seest mitmeid strateegiaid, mis aitavad otsustamises ettetulevaid paradokse ületada. Otsustamine algab probleemi tuvastamisega. Probleeme märkavad ja neist teavitavad organisatsioonides sageli alluvad alt-üles.

Alt-üles kommunikatsiooni üheks väärtuseks peetakse seda, et sellisel moel liikuv info varustab väärtusliku infoga otsuste tegemiseks neid, kes kontrollivad ja otsustavad teiste tegevuse üle organisatsioonis. Pace ja Faules ütlevad, et just alt-üles kommunikatsioon võimaldab – isegi julgustab – hädadel ja probleemidel pinnale tõusta ja laseb ülemustel teada, mis häirib neid, kes on tegelikule tegevusele lähemal (Pace & Faules 1994: 130). Siin on tegemist sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiaga, sest probleemidest teavitamine on otsustamise osa ning seeläbi on töötajatel võimalus otsustamises osaleda.

Otsustamisprotsessi järgmine etapp on alternatiivide pakkumine, mille kohta Andersen ütleb, et tegemist on faktilise deparadoksifikatsiooniga ehk tehakse esimene otsus selle kohta, millised variandid sobivad selleks, et nende vahel valida.

Certo on näiteks sõnastanud viis faktorit (ehk teinud juba viis otsust), mille alusel alternatiive välja pakkuma hakata:

- võimu faktorid – nt juhi ülemus on juhile öelnud, et kindlad variandid ei ole sobivad
- bioloogilised või inimfaktorid – nt inimfaktor organisatsioonis võib olla sobimatu mõne variandi elluviimiseks
- füüsilised faktorid – nt organisatsiooni füüsiline keskkond on mõne variandi jaoks sobimatu
- tehnoloogilised faktorid – nt organisatsiooni tehnoloogiline tase võib olla mõne variandi jaoks ebapiisav
- majanduslikud faktorid – nt on mõni variant organisatsiooni jaoks liiga kulukas

(Certo 2000: 151)

Organisatsioonides piiravad sarnased faktorid nende alternatiivide hulka, mille seast parimat valima hakatakse. See on organisatsiooni otsus sobivate alternatiivide kohta ehk tegelikult ka otsuse eeldused, mis järgnevaid otsuseid piiravad või reglementeerivad.

Andersen ütlebki, et alternatiivide formuleerimine on ka ise otsus, mis jagab maailma selleks, mis on oluline ja mis ei ole nii oluline, viidates otsustele teiste potentsiaalsete alternatiivide väljajätmise kohta (Andersen 2003: 250).

Alternatiivide pakkumise etapis on alt-üles liikuva info väärtus selles, et selle läbi hinnatakse Pace'i ja Faules'i (1994: 130) sõnul töötaja lojaalsust organisatsioonile, andes alluvatele võimaluse küsida küsimusi ja panustada ideede ja soovitusetega organisatsiooni protsessidesse. Sellist panustamist nimetab Andersen sotsiaalseks deparadoksifikatsiooniks, sest töötajaid kaasatakse otsustamisprotsessi, mis tekitab neis otsuse suhtes meie-tunnet – meie võtame selle otsuse vastu – ning vähendab seeläbi riski, et otsust ei võeta vastu, ning, et kommunikatsioon selles protsessis takerdub.

Sharma on reastanud neli põhjust, miks alt-üles kommunikatsioon tundub raske: alluvate tavatsus varjata oma mõtteid; tunne, et ülemused ja juhid ei ole huvitatud alluvate probleemidest; tasude puudulikkus töötajale alt-üles kommuniqueerimisel; tunne, et ülemused ja juhid on ligipääsmatud ja ei vasta/reageeri sellele, mida alluvad ütlevad (Pace & Faules 1994: 131)

Need neli faktorit võivad osutada ka sotsiaalse deparadoksifikatsiooni takistuseks, kui juhtkond sellega piisava tähelepanuga ei tegele. Otsustamisprotsessi deparadoksifikatsioon on tulemuslikum, kui alluvad väljendavad oma mõtteid vabalt, juhid näitavad üles huvi alluvate probleemide vastu, alt-üles kommunikatsioon on alluvate jaoks tulemuslik ning ülemused on avatud alluvaid kuulama ning annavad kuuldule ka tagasisidet.

Järgmine samm otsustamisprotsessis, parima variandi valimine, viitab ajalise deparadoksifikatsiooni strateegiale. Andersen ütleb, et tulevikusstsenaariumide konstrueerimine väljendab deparadoksifikatsiooni. Sstsenaariumide valguses saab selgeks, millised otsused on pikemas perspektiivis vastuvõetavad ja millised mitte, hoolimata nende lühiajalistest eelistest. Otsuste stsenaariumide abil staadiumitesse jaotamine peidab fakti, et tegelikult oleks saanud formuleerida hulga teisi stsenaariume, hoopis teistsuguste otsustega (Andersen 2003: 251).

Parima variandi valimise etappi kirjeldabki Certo just sellisel moel: esiteks, peavad otsustajad tegema võimalikult täpse nimekirja iga alternatiivi potentsiaalsetest mõjudest, justkui see alternatiiv oleks juba valitud ja ellu viidud; teiseks, peavad nad igale potentsiaalsele efektile määrama tõenäosuse ehk viitama sellele, kui tõenäoline on selle efekti ilmnemine, kui valitud variant ellu viiakse; kolmandaks, pidades silmas organisatsiooni eesmärke, peavad otsustajad võrdlema iga alternatiivi oodatud efekte ja nende efektide toimimise tõenäosusi (Certo 2000: 152).

Iga alternatiivi kohta tuleb koguda infot, mida Rogersi sõnul defineeritakse kui erinevust materias-energias, mis mõjutab ebakindlust olukorras, kus esineb valik hulga alternatiivide vahel otsustamise olukorras. Info on seega vähendatud ebakindlus (Rogers 1994: 413).

Alternatiivi valiku juures saab rääkida ajalise deparadoksifikatsiooni strateegiast. Kui teatud hulga alternatiivide potentsiaalsed mõjud on detailselt kirjeldatud, siis on lihtsam lükata kõrvale ka hilisemas etapis lisanduvaid alternatiive, millel taolised tulevikustsenaariumid puuduvad. Ka need potentsiaalsete mõjude kirjeldused töötavad otsuse eeldustena, piiravad faktilise deparadoksifikatsiooni strateegiana lõpliku alternatiivi valikut ning vähendavad seeläbi ka ebakindlust valitava alternatiivi elluviidavuse suhtes.

Sotsiaalse deparadoksifikatsiooni teostumisel on oluline roll organisatsiooni kommunikatsioonikliimal. Kommunikatsioonikliimat võib iseloomustada vastandpaaridega avatud-suletud (Buchholz 2001), toetav-defensiivne (Gibb 1961) (defensiivne kui kaitsereaktsiooni tekitav), positiivne-negatiivne. Pace & Faules (1994) on lisanud järgnevad: osalev, apaatne, jõuduandev, vaenulik.

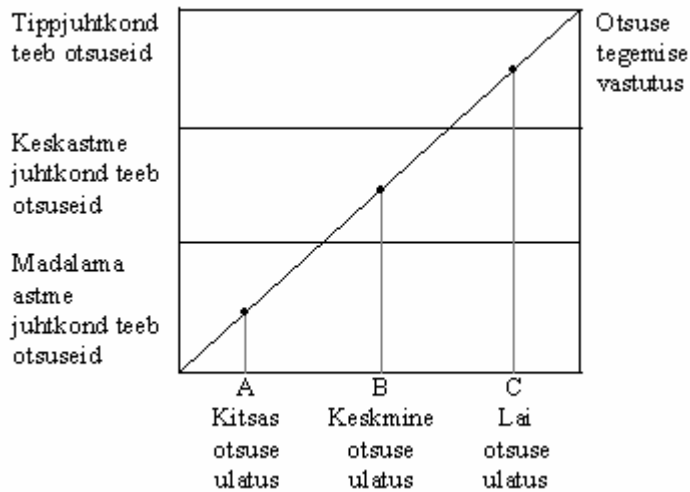
Avatud kommunikatsioonikliima olemuse kohta tuuakse välja kolm märksõna: toetav, osalev ja usalduslik. Avatud kommunikatsioonikliimas tunnevad töötajad ennast vabalt oma arvamuse avaldamisel, probleemidest rääkimisel ning ülemustele soovitude andmisel. Info liigub avatud kliimas muundusteta üles, alla ja horisontaalselt kogu organisatsiooni lõikes (Buchholz 2001). Sellistes tingimustes saab sotsiaalne deparadoksifikatsioon toimida edukalt.

Samas, kui kommunikatsioonikliima organisatsioonis on suletud, või Gibbi (1961) jaotuse järgi, defensiivne, on sotsiaalne deparadoksifikatsioon takistatud, võibolla isegi võimatu.

Gibb (1961) ütleb, et defensiivse kliima puhul inimestes tekkiv kaitsereaktsioon sekkub kommunikatsiooniprotsessi ning muudab raskeks, mõnikord võimatuks kellelgi ideid selgelt edastada (Gibb 1961: 148). Seega on kommunikatsioonikliima defensiivse iseloomu korral raske jõuda lahendusteni ükskõik millistes küsimustes, kuna see moonutab osapoolte tajusid ja tõmbab tähelepanu eemale küsimuse sisulistest aspektidest. Seeläbi ei takerdu ainult sotsiaalne deparadoksifikatsioon, vaid võivad takerduda ka ajaline ja faktiline deparadoksifikatsioon, sest probleemi või selle lahendamise alternatiive ei õnnestu edukalt tuvastada või venib otsustamisprotsess ebaefektiivselt pikaks.

Et organisatsiooni otsused on nii erinevad, tuleb välja arendada süsteem, mis aitaks selgitada, kellel organisatsioonis on õigus teha milliseid otsuseid. Ühe võimalusena pakutakse välja kaks faktorit: otsuse ulatus ja juhtkonna tasandid (Certo 2000: 146). Siin on tegemist sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiaga – defineeritakse kommunikatsioonis osalejad, kellel on erinevate otsuste puhul kaasarääkimise õigus.

Otsuse ulatus on proportsioon kogu juhtimissüsteemist, mida otsus mõjutab. Mida suurem see proportsioon on, seda laiem on otsuse ulatus. Mida laiem on otsuse ulatus, seda kõrgema astme juhtkond selle otsuse tegemise eest vastutab (Certo 2000: 146). (joonis 1.3)



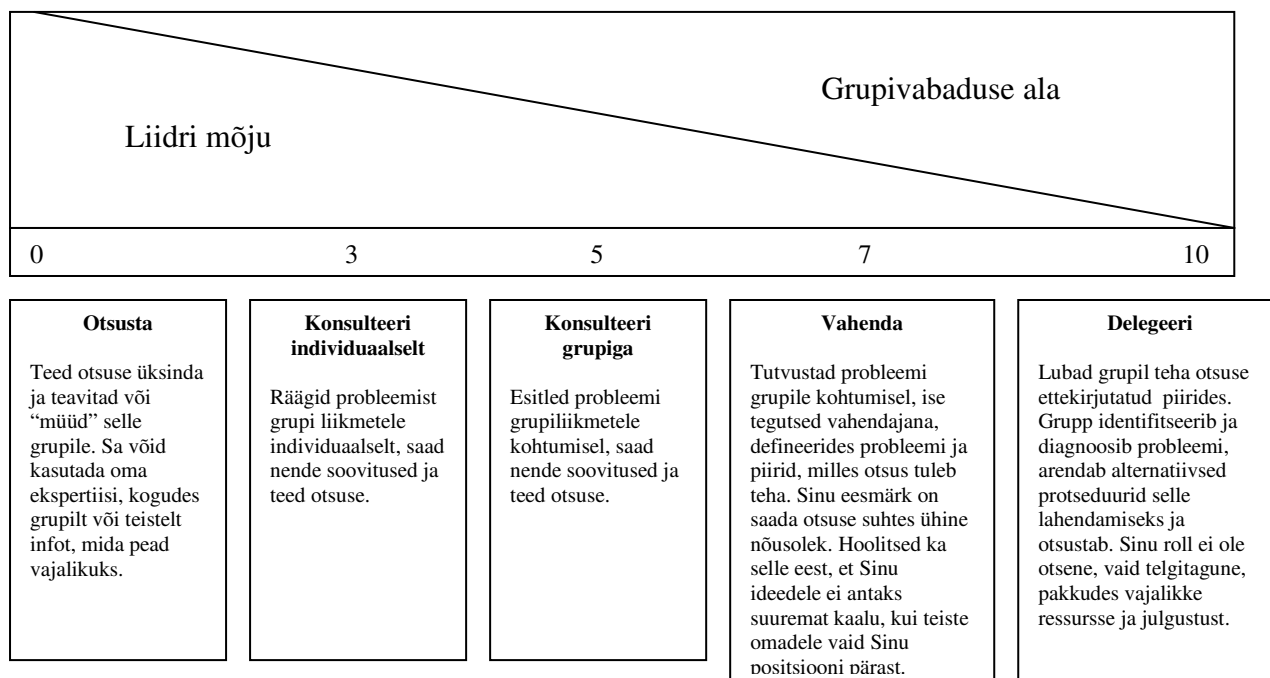
**Joonis 1.3.** Otsuse ulatus ja juhtkonna tasand (Allikas: Certo 2000: 146)

Juht küll vastutab otsuse tegemise eest, kuid ta ei pea otsust tegema üksinda (Certo 2000: 147). Paljude uute juhtide viga on nende eeldus, et kõik probleemid tuleb lahendada ja kõik otsused tuleb teha ise. Praktikas teevad häid otsuseid nii inividid üksi, inividid konsulteerides teistega kui ka grupid (Schermerhorn et al. 2000: 363).

Individuaalseid otsuseid kutsutakse ka võimuotsusteks – see peegeldab inimese formaalse võimu positsiooni organisatsioonis (Schermerhorn et al. 2000: 363). See viitab ka sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiale, eelkõige juhul, kui selline võimujaoitus on organisatsioonisiselt kokku lepitud. Nagu ütleb Andersen, viidates kesksetele mängijatele keskkonnas ning omistades neile võimu, võtab otsus lõpuks sotsiaalse imperatiivi kuju (Andersen 2003: 251).

Otsustamisteooriates on välja töötatud mudeleid ja skeeme, mille abil erinevate otsusteni jõuda, millal ja kui palju kedagi kaasata. Vroom on näiteks kohandanud Tannenbaumi ja Schmidti taksonoomiat liidri mõju ja grupivabaduse kohta.

Tannenbaumi ja Schmidt'i töö eristas seitset erinevat stiili, mis erinesid juhi mõju ja vabaduse astme poolest, mida alluvatele pakuti. Vroom lühendas seda skaalat ja töötas välja viis stiili (vt joonis 1.4; Vroom 2000: 83-84).



**Joonis 1.4.** Vroomi kohandatud Tannenbaumi ja Schmidt'i taksonoomia (*Allikas: Vroom 2000: 84*)

Mis mõjutab juhi valikut selle kohta, kui palju ja millisel moel teisi probleemide lahendamisse ja otsustamisse kaasata? Vroomi sõnul on esimeseks ja kahtlemata kõige tähtsamaks mõjuriks otsuse kvaliteet. Kõige rohkem tahame tarku, arukaid ja analüütiliselt õigeid otsuseid, mis sobivad saavutamist vajavate eesmärkidega. Osaluse efekt otsuse kvaliteedile sõltub sellest, kus peitub oluline teadmine või ekspertiis – kas liidris, grupis või mõlemas. See sõltub ka potentsiaalsete osaliste eesmärkidest, eriti ulatuses, milleni grupp või meeskonnaliikmed toetavad organisatsiooni eesmärke, mis selles probleemis peituvad. Lõpuks, meeskonnapõhistest protsessidest saadav sünergia sõltub meeskonnaliikmete oskustest ja võimetest töötades probleemi lahendamise kallal efektiivselt koos (Vroom 2000: 85).

Selline stiilide jaotus viitab jällegi sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiatele, mille abil on otsuste tegemine efektiivsem, kuid mis võimaldavad otsust samal ajal ka kommunikeerida ja seeläbi lihtsamini vastuvõetavaks, ehk otsuseks muuta, sest Luhmanni järgi „saab otsus sisu alles läbi järgmise otsuse” (Andersen 2003: 248).

Paljud väga kõrge kvaliteediga otsused on osutunud ebaefektiivseteks, sest neid ei rakendatud ellu efektiivselt. Efektiivsust näitab ulatus, milleni grupp või meeskond on pühendunud otsuse edule. Inimesed toetavad seda, mida nad on aidanud üles ehitada (Vroom 2000: 85). Ellu rakendub paremini see otsus, mis on sotsiaalselt hästi deparadoksifitseeritud.

Suurendades osaluse määra, pikeneb ka aeg, mis otsuse tegemiseks kulub (Vroom 2000: 85). See tähendab, et osalemismäärast sõltub ka otsuse tegemise aeg. Tegemist on sotsiaalse deparadoksifikatsiooni kõrval ka ajalise deparadoksifikatsiooniga. Sest ka otsustamine selle üle, kas ja mil määral kedagi kaasata, on üks osa eesmärgiks oleva otsuse tegemisel, mis on omaette juhitav.

Vroom nimetab kaasamise positiivsed kõrvalmõjud, mida siinkohal võiks nimetada ka kombineeritud sotsiaalse ja ajalise deparadoksifikatsiooni strateegiate kasutamise kõrvalmõjudeks, ning käsitleda mitte lihtsalt kui kõrvalmõjusid, vaid kui eeldusi, mida need paralleelselt otsuse enda tegemisega järgmiste otsuste tegemisele loovad.

Vroom ütleb, et liikudes autokraatselt stiililt väga osaleva stiili poole tõuseb grupi või meeskonna potentsiaalne väärtus organisatsiooni jaoks kolmel moel:

- 1) see arendab liikmete teadmisi ja kompetentsi pakkudes neile võimaluse töötada läbi probleemid ja otsused, millega tavapäraselt tegeldakse organisatsiooni kõrgemal tasandil;
- 2) see suurendab meeskonnatöö mahtu ja tihendab koostööd, pakkudes võimalusi lahendada probleeme osana meeskonnast.
- 3) see suurendab võimalust end organisatsiooni eesmärkide kaudu identifitseerida, andes inimestele "hääle" oluliste otsuste tegemisel nende organisatsioonis.

(Vroom 2000: 86)

Tulles otsuste eelduste juurde saame siinkohal rääkida n.ö ühe eelduse, personali, arendamisest. Osalemine õpetab töötajaid hiljem paremini määratlema seda, mida pidada konkreetse organisatsiooni otsusteks ja mida mitte. Seda seetõttu, et neil on rohkem teadmisi ja kompetentsi ning nad õpivad iga otsuse tegemise järel end organisatsiooni eesmärkide kaudu identifitseerima.



John Dewey ütleb, et osalemismäär otsustamisel mõjutab see, kui tähtis on tulemus antud inimesele. John Dewey kirjelduste kohaselt läbitakse kõrge ja madala osalusmääraga otsustamisel erinevad astmed. Kõrge osalusmääraga otsustamisel võib eristada järgmisi astmeid: probleemi tunnetamine, lahendusvõimaluste uurimine, alternatiivide hindamine, valik ja lõpptulemus. Valik saab teoks või tehakse korrektiive. Madala osalusmääraga otsustamisel puuduvad probleemi tunnetamine ja alternatiivide hindamine (Vadi 2004: 108).

Seega on oluline valida õige strateegia seepärast, et deparadoksifikatsioon toimiks ja aitaks kommunikatsioonil katkematult jätkuda, aga ka seepärast, et personali arendamise läbi otsuste eeldused saaksid tugevama pinnase ja aitaksid järgnevaid otsuseid paremini teha, mitte ei kujuneks nende tegemisel takistuseks.

Kaasamiseks ja osalemiseks ehk sotsiaalse deparadoksifikatsiooni edukaks teostamiseks on vaja organisatsioonis toimivaid infokanaleid. Åberg (1986) võtab kokku Soome ettevõtete hulgas läbi viidud uuringu respondentide poolt nimetatud sisesed infokanalid ja jaotab need otsesteks ja vahendatuteks. Vos & Schoemaker (1999) jaotavad kanalid neljaks.

Otsesteks, vahendamata, näost-näku kanaliteks on otsene ülemus, teised ülemused, üldised infokoosolekud, osakonna koosolekud, muud koosolekud ja läbirääkimised, kaastöötajad. Vahendatud sisemisteks kanaliteks teadetetahvlid, ringkirjad/raportid, siseleht, ekspresseht eriolukordade puhul, kliendileht, organisatsiooni juhi raport, aasta aruanne, sisesed telefoniuudised (Åberg 1986: 97-98).

Vos ja Schoemaker (1999) jaotavad kanalid neljaks: kirjalikud vahendid (siseleht, uudiskiri, memod, teated, teadete tahvlid), audio-visuaalsed vahendid (uudised sisetelvisioonis, muu videotooide või lindistus lühikeste uudistega siseteléfonooniliinide kaudu), moodsad vahendid (intranet, e-kirjad), ettevõtte üritused.

Arvestades, et otsustamise näol on tegemist organisatsiooni ühe keskseima protsessiga, peaksid selle protsessi erinevates aspektides saama kasutatud kõik organisatsioonis toimivad infokanalid ning kommunikatsioon peaks toimima igas

suunas. Ent nii ideaalne olukord tõenäoliselt organisatsioonides ei valitse. Ühest küljest ei osata kasutada kõiki kanaleid nende efektiivsuse piires, kuid teisest küljest võib kasutatavatesse kanalitesse olla asetunud filtreid, mis muudavad need kanalid n.ö pikaks.

Pettinger ütleb, et mida rohkem filtreid on, mida sõnum peab läbima, seda pikemad on kommunikatsioonikanalid (Pettinger 2000: 99). Ta toob välja hulganisti võimalusi, kuidas informatsioon saab liikuda ning määratleb iga võimaluse juures, kuidas info selles liigub, kuidas inimesteni jõuab ja milline on sooritus. Kehva soorituseni viivad Pettingeri järgi näiteks detsentraliseeritud infovood, kus info liigub kogu võrgustikus ja kellelgi ei ole kogu vajalikku infot, aga ka sellised tsentraliseeritud infovood, kus info liigub ainult keskele inimesele, aga mitte temalt teistele, sest keskne inimene seeläbi küllastub. Kehva soorituseni viivad ka hierarhilised infovood, ahelatpidi liikuvad ning kaskaadi-tüüpi infovood. Hea sooritus on sellise tsentraliseeritud infovoo puhul, kus info liigub nii keskele kui keskselt inimeselt. Samuti võib hea soorituse tagada briifing, kus info liigub briifijalt grupile (joonise järgi, Pettinger 2000: 100).

Filtrid, mis head sooritust takistavad, võivad osutada takistuseks igas otsustamisprotsessi etapis ja kõigi deparadoksifikatsioonistrateegiate rakendamisel. Sotsiaalse deparadoksifikatsioonistrateegia puhul võivad kavatsused olla head inimeste kaasamiseks, kuid, kui info jõuab lõppotsustajani moonutatult, on sellel heal kavatsusel vastupidine efekt – edaspidi töötaja enam ei osale, sest tema panus ei leia rakendust. Ajalise strateegia puhul võib otsustamisprotsess mõne etapi juurde liiga pikaks ajaks peatuma jääda ning faktilise strateegia puhul võib mõni oluline alternatiiv jääda seeläbi lõppotsustajale mõistetamatuks ning alternatiivide valikust välja.

See, et ühes otsustamisprotsessi etapis on olulisem alt-üles kommunikatsioon ning teises etapis ülalt-alla või horisontaalne kommunikatsioon, on selge, ent kasutatav skeem sõnumite ja info edastamiseks võib erineda ka otsuste lõikes, sõltudes otsuse ulatusest ja iseloomust. Otsuse ulatusest ja iseloomust sõltub seega sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiate arsenal. Võib oletada, et ka ajalise ja faktilise deparadoksifikatsiooni strateegiate kasutamine on otsuste olemusest mõjutatud.

## 1.4 Organisatsioonisisese kommunikatsiooni seaduspärasused otsuste deparadoksifikatsiooni kaudu

Organisatsioonid ja nende elemendid luuakse läbi otsusekommunikatsiooni – otsused kinnitavad otsuseid ja muundavad neid otsuste eelduseks. See, “mis” organisatsioon on ja “mida” see sisaldab on tagajärg sellele, kuidas organisatsioonid otsuseid deparadoksifitseerivad ja neid otsuste eeldusteks muudavad (Andersen 2003: 252). Niklas Luhmanni teooria kommunikatsioonist on seeläbi n.ö. totaalne – organisatsioon ongi kommunikatsioon, otsused ongi kommunikatsioon. Ta ei erista kommunikatsiooni või otsustamist organisatsioonis eraldiseisvate protsessidena. Tavapäraselt neid protsesse aga üksteisest eristatakse ning eraldi vaadelda püütakse.

Organisatsioonisisest kommunikatsiooni uuritakse sageli küsimustike abil, kus küsitakse töötajate hinnanguid infoliikumise kiirusele ja kvaliteedile organisatsiooni erinevates osades või palutakse määratleda kanalid, mille kaudu töötajad infot saavad või seda edastavad. Üks levinumaid selliseid küsimustikke on ICA (*International Communication Audit*) küsimustik, mis on ka eesti keelde tõlgitud ning Eestis laialdaselt kasutusel.

Käesoleva töö raames lähenetakse organisatsioonisisesele kommunikatsioonile otsuste kaudu, analüüsides nende otsuste vastuvõtmise käigus kasutatud deparadoksifikatsioonistrateegiaid. Milliste tunnuste alusel on võimalik aga organisatsioonisisest kommunikatsiooni sellisel moel iseloomustada?

Tabelisse 1.1 on käesoleva töö autor püüdnud koondada otsustamis- ja kommunikatsiooniteooriatest pärit mõisteid ning kõrvutanud neid Luhmanni ja Anderseni teooriates kasutatud mõistetega. Nende vastavuste analüüsi kaudu on võimalik defineerida ka tunnused iseloomustamiseks organisatsioonisisest kommunikatsiooni.

**Tabel 1.1.** Otsustamis- ja kommunikatsiooniteooriate mõistete kõrvutamine Luhmanni ja Anderseni mõistetega (autori koostatud)

Mõiste otsustamis- ja/või kommunikatsiooniteoreetilises käsitluses	Mõiste Luhmanni ja Anderseni teooriates
Otsustamise keskkond	Juhuslikkuse ruum
Mitteprogrammeeritud otsus	Otsus
Programmeeritud otsus	Kalkulatsiooni, deduktsioon? (vastavus on tinglik, vt lk 20)
Organisatsiooni toimetehhanismid: ülesehitus, protseduurid ja reeglid, töötajate värbamine ja koolitamine	Otsuse eeldused: kanalid, programmid, personal
Otsustamisprotsess	- Ajaline deparadoksifikatsioon - Otsuse eeldus (programm) – organisatsioonis toimiva protseduurina
Probleemi kommunikeerimine	Sotsiaalne deparadoksifikatsioon
Alternatiivide määratlemine	- Faktiline deparadoksifikatsioon - Sotsiaalne deparadoksifikatsioon - kui kaasatakse töötajaid
Alternatiivide mõjude määratlemine	Ajaline deparadoksifikatsioon
Kommunikatsioonikliima	Sotsiaalse deparadoksifikatsiooni keskkond
Otsuse ulatus, juhtkonna tasandid	Sotsiaalse deparadoksifikatsiooni ulatus
Kaasamine, osalemine.	- Sotsiaalne deparadoksifikatsioon - Ajaline deparadoksifikatsioon (mõjutatud saab otsustamisprotsessi kestvus) - Otsuse eeldus (personal areneb kaasamise läbi)

Organisatsioonisisese kommunikatsiooniga näivad seotud olevat kõik otsustamisprotsessis kasutatavad sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiad, mille eesmärk on panna otsused näima juba tehtuna läbi arvamuse küsimise, vastutuse

jagamise jms. Ajaline ja faktiline deparadoksifikatsioon on olulised sotsiaalse deparadoksifikatsiooni eeldustena.

Otsuseid saab vastu võtta ka nii, et ühtegi strateegiat ei kasutata – juht näeb probleemi ning võtab lahendusena vastu esimesena pähetuleva otsuse, aega kulutamata, teisi alternatiive kaalumata. Otsuseid saab vastu võtta ka nii, et kasutatakse küll ajalist ja faktilist deparadoksifikatsiooni, aga ei kasutata sotsiaalset – juht/juhtkond läbib otsustamisprotsessi etapid – tuvastab probleemi, töötab välja alternatiivsed lahendused ning valib nende hulgast sobiva, kaasamata sealjuures ühtegi alluvat.

Enamasti kasutatakse autori arvates siiski kõiki strateegiaid, kuid millisel määral, see erineb igas organisatsioonis. Nagu ütleb ka Andersen, et see, “mis” organisatsioon on ja mida sisaldab, on tulemuseks sellele, kuidas organisatsioonid otsuseid deparadoksifitseerivad ja neid otsuste eeldusteks muudavad (Andersen 2003: 252).

Tunnused, mis on võimalik eelnevast n.ö klassikalises võtmes välja tuua, iseloomustamaks organisatsioonisisest kommunikatsiooni otsuste kaudu, on:

- infoliikumise suunad (ülalt-alla, alt-üles, diagonaalselt) – sotsiaalse deparadoksifikatsiooni edukuse tagab see, kui info liigub igas suunas, mitte ainult ülalt-alla.
- kommunikatsioonikliima – sotsiaalne deparadoksifikatsioon on edukas, kui kommunikatsioonikliima on avatud/toetav, kui alluvad tahavad ja saavad infot anda ning ülemused neid kuulavad ja nende ettepanekuid arvestavad.
- kaasamine ja osalemine – autori arvates on tegemist sotsiaalse deparadoksifikatsiooni kõige põhilisema strateegiaga, sest selleläbi saavutatakse eesmärk, otsuse suhtes meie-tunde tekitamine, kõige edukamalt.
- infoliikumise kanalid – sotsiaalse deparadoksifikatsiooni kanalid; otsustamises kui organisatsiooni põhiprotsessis, peaksid kasutust leidma kõik organisatsioonis väärtust omavad infokanalid, eesmärgiga võimalikult hea otsus vastu võtta ja see ka edukalt ellu rakendada.
- kommunikatsiooni läbimõeldus ja planeeritus – sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiate kasutamise ühtsus ja sobitumine otsuse omadustega.

Luhmanni järgi koosneb organisatsioon otsustest, mis on üksteisele eeldusteks ja mis tuginevad üksteisele. Et otsuste tootmise voog ei katkeks ja kommunikatsioon saaks jätkuda, tuleb aga ületada paradokse, mis kommunikatsiooni jätkumist takistavad. Ajaliste, faktiliste ja sotsiaalsete deparadoksifikatsioonistrateegiate abil on kommunikatsiooni jätkumine võimalik. Millal ja kuidas neid strateegiaid kasutada, on iga organisatsiooni enda teha ning nende kaudu on võimalik organisatsiooni iseloomustada. Sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiate kasutamist analüüsid on võimalik iseloomustada organisatsioonisisest kommunikatsiooni.

## 2. Eesmärk ja uurimisülesanded

### Eesmärk:

Tuua välja otsustamisprotsessi deparadoksifikatsiooni strateegiad ja iseloomustada nende kaudu organisatsioonisisese kommunikatsiooni seaduspärasusi.

### Uurimisülesanded ja -küsimused:

1. Kõrvutada klassikaliste otsustamis- ja kommunikatsiooniteooriate mõisteid Luhmanni ja Anderseni otsuseid ja otsuste deparadoksifikatsioonistrateegiaid puudutavate mõistetega.
  - a. Kuidas tõlgendada Luhmanni ja Anderseni mõisteid klassikalistest teooriatest pärit mõistete kaudu?
  - b. Milliseid organisatsioonisisese kommunikatsiooni aspekte on võimalik otsuste deparadoksifikatsioonistrateegiate kaudu iseloomustada?
2. Uurida ja analüüsida Haridus- ja Teadusministeeriumi töökorralduslikes otsustes kasutatavaid deparadoksifikatsiooni strateegiaid ning iseloomustada nende kaudu organisatsioonisisest kommunikatsiooni.
  - a. Milliseid deparadoksifikatsioonistrateegiaid nende otsuste vastuvõtmisel kasutatakse?
  - b. Kas ja kui võrd kasutatud strateegiad omavahel otsuste lõikes varieeruvad? Kuidas see on otsuse olemusega seotud?
  - c. Milline on saadud tulemuste põhjal deparadoksifikatsioonistrateegiate kaudu vaadeldes Haridus- ja Teadusministeeriumi sisekommunikatsioon?

# 3. Organisatsiooni ja metoodika iseloomustus

## 3.1 Haridus- ja Teadusministeeriumi iseloomustus

Uuritavaks organisatsiooniks on käesolevas magistritöös Haridus- ja Teadusministeerium (edaspidi HTM). Analüüsitavad otsused pärinevad perioodist, mil HTM-is valitsesid uutmistuuled.

HTM on valitsusasutus, kes täidab seadustest tulenevaid ja Vabariigi Valitsuse poolt seaduse alusel antud ülesandeid oma valitsemisalas... Haridus- ja Teadusministeeriumi valitsemisalas on riigi haridus-, teadus-, noorte- ja keelepoliitika kavandamine ning sellega seonduvalt alus-, põhi-, üldkesk-, kutsekesk-, kõrg-, huviala- ning täiskasvanuhariduse, teadus- ja arendustegevuse, noorsootöö ning erinoorsootöö ja rahvusvähemuste hariduse valdkondade korraldamine ning vastavate õigusaktide eelnõude koostamine (HTM põhimäärus 2006).

Ministeeriumi juhib haridus- ja teadusminister. Minister juhib osakonnajuhatajate kaudu siseauditi osakonna ja järelevalveosakonna tööd. Kantsler juhib asekanterite ning ministeeriumi struktuuriüksuste tööd, koordineerib oma haldusalas ministeeriumi valitsemisalas olevate valitsusasutuste ja ministeeriumi hallatavate riigiasutuste tööd ja korraldab ministeeriumi asjaajamist... Ministeeriumi koosseisus on kõrghariduse ja teaduse, noorte ja välissuhete ning üld- ja kutsehariduse asekanterli ametikoht (HTM põhimäärus 2006).

Ministeeriumi struktuuri kuuluvad ministri nõunikud ja ministeeriumi nõunikud. Ministri nõunikud alluvad vahetult ministrile, kes nimetab nad ametisse ja vabastab ametist. Ministeeriumi nõunikud alluvad kantslerile või asekanterlile. Ministeeriumi nõunikud nimetab ametisse ja vabastab ametist kantsler (HTM põhimäärus 2006).

Osakond on ministeeriumi struktuuriüksus, kellel puuduvad täitevvõimu volitused ministeeriumiväliste isikute suhtes. Osakonna koosseisu võib kuuluda üks või mitu



talitust. Osakonna struktuur ja pädevus määratakse osakonna põhimääruses. Osakonna põhimääruse kinnitab minister (HTM põhimäärus 2006).

Ministeeriumi osakonnad on: analüüsiosakond, järelevalveosakond, keeleosakond, kutse- ja täiskasvanuhariduse osakond, kõrghariduse osakond, noorteosakond, planeerimisosakond, rahvusvähemuste hariduse osakond, siseauditiosakond, teabekorralduse osakond, välissuhete osakond, õigusosakond, üldharidusosakond ja üldosakond (HTM põhimäärus 2006).

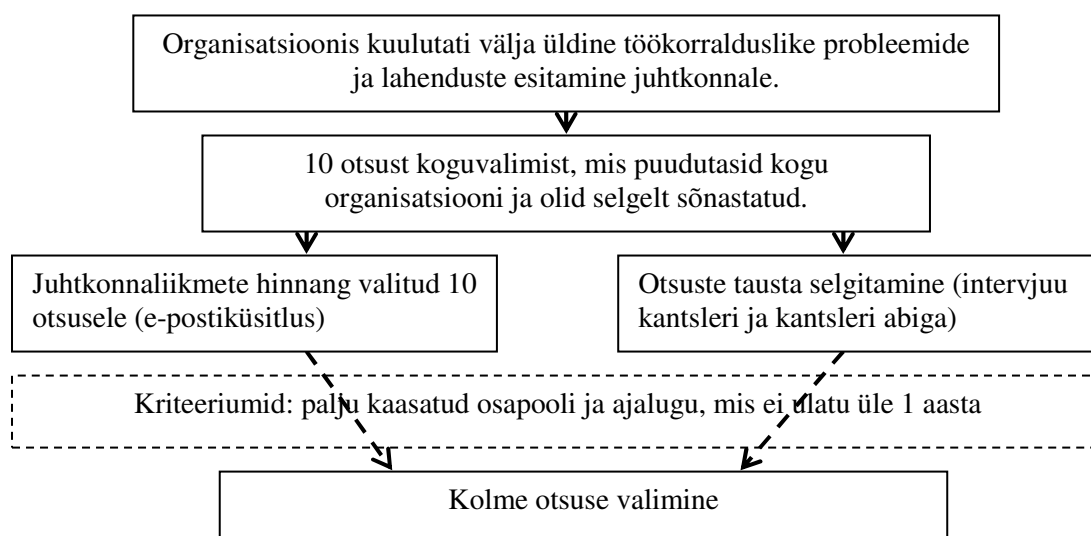
Uurimisobjektideks valitud otsused tehti samas ajavahemikus – seoses struktuuri muutmisega, peeti läbirääkimisi kõigis ministeeriumi osakondades ning selle protsessi käigus tõstatati ka teised probleemid ja pakuti lahendusi. Toodi välja mitmeid probleeme, mis suutsid ajaga oma lahenduse leida ning aasta lõpus, kui struktuur n.ö lukku pandi, olid ka väljatoodud probleemide lahendamiseks otsused olemas.

## 3.2 Metoodilised võtted

Alljärgnevalt iseloomustatakse uuritavate juhtumite valiku kulgu ning nende otsuste kohta informatsiooni kogumise meetodeid. Juhtumid valiti ja metoodika kujunes välja enne, kui oli olemas Luhmanni teoreetiline raamistik. Juhtumite valimiseks viidi juhtkonna liikmete seas läbi küsitlus ning intervjuu kantsleri ja tema abiga. Juhtumite kohta informatsiooni kogumiseks viidi läbi intervjuud otsuste eest vastutanute ning protsessis olulist rolli omanud töötajatega ning kõiki töötajaid puudutav küsitlus.

### 3.2.1 Juhtumite valimine

Autorit huvitasid esmajoonel töötajaid puudutavad ehk töökorralduslikud otsused. Valimi moodustumist iseloomustab joonis 3.1.



**Joonis 3.1.** Juhtumivaliku protsess ( autori koostatud).

Organisatsioonis kuulutati välja võimalus esitada juhtkonnale kõikvõimalikke töökorralduslikke probleeme ja lahendusi, tähtajaks 2004. aasta jõulud. Seeläbi sattusid juhtumite valimisse otsused, mille organisatsiooni juht aastavahetuse eelsel juhtkonna koosolekul välja ütles. Nendest valis käesoleva töö autor välja 10, mis puudutasid rohkemal või vähemal määral kogu organisatsiooni. Välja jäid organisatsiooni üksikuid osasid puudutavad, majast väljapoole suunatud või ebamäärase selgitusega otsused nagu nt õigusosakonna vastuvõtuaegade määramine, videokonverentsi võimaluste avardamine, Eesti Teaduse infosüsteemi loomine, venekeelne suhtlemine sihtrühmadega, ühiste ürituste korraldamine jms.

10 esialgsesse valimisse sattunud otsust olid järgnevad:

- personali koolituskulude rahade jäämine tsentraalseks
- mentorluse korra loomine
- nõupidamiste korralduse ühtlustamine ja vastava juhendi/korra loomine
- telefonidele vastamiseks korra kehtestamine ja juhendmaterjali koostamine
- siseveebi loomine sisekommunikatsiooni paremaks korraldamiseks
- töökorralduses projektipõhise protsesside juhtimise põhimõtte kasutusele võtmine
- uue korra kehtestamine tööplaani täitmise jälgimiseks – asjaajamistalituse assistendid jälgivad ja tuletavad meelde
- osakonnajuhatajatele Outlookis kalendripidamise kohustamine
- lähetuskorralduse muutmine nii, et lähetused kooskõlastab vastutusala juht
- uue struktuuriskeemi kinnitamine

Eesmärgiga selgitada välja kolm mitme kaasatud osapoolega ja ajaliselt võimalikult lühikese otsustamisprotsessiga (mitte üle aasta) otsust, viidi juhtkonna liikmete seas läbi küsitlus (küsitlus lisas 1, küsitluse tulemused lisas 2) ning organisatsiooni juhi ja tema abiga intervjuu (intervjuu kava lisas 3, intervjuu transkriptsiooni organisatsioonisiseseks kasutamiseks mõeldud info rohkuse tõttu lisatud ei ole). Küsitluses paluti juhtkonnaliikmetel 10 otsust tähtsuse järgi järjestada ning täiendada Kolme tähtsaimat põhjendusega, miks need kõige tähtsamaks osutusid. Intervjuu viidi läbi kantsleri ja tema abiga, sest nemad omasid kõigi 10 aastavahetuse eel juhtkonnas väljaöeldud otsuse puhul olulist rolli. Intervjuu eesmärk oli välja selgitada, mis otsuste tegemise ajendas, mis neid otsuseid üldsõnaliselt (lihtne-keeruline, rutiinne-mitterutiinne jne) iseloomustab ning kui palju inimesi ja kes nende otsuste tegemisse olid kaasatud.

Järgnevalt, võttes aluseks:

- 10 väljavalitud otsust
- Juhtkonna liikmete hindeid neile otsustele
- Juhtkonna liikmete kommentaare neile otsustele
- Kantsleri ja kantsleri abiga tehtud informandi-intervjuu tulemusi

ning määratledes kriteeriumitena:

- võimalikult palju kaasatud osapooli, mis aitab otsuse sünnist saada võimalikult ülevaatliku pildi;
- lühike ajalugu, et osalistel oleks kergem seda alguspunktist alates meenutada;

valiti uurimisobjektidena välja kolm otsust:

1. osakonnajuhatajatele *Outlook*'is kalendripidamise kohustamine
2. telefonidele vastamise korra kehtestamine ja juhendmaterjali koostamine
3. lähetuskorralduse muutmine nii, et lähetused kooskõlastab vastutusala juht

### **3.2.2 Juhtumite kaardistamine mudelitena**

Otsustamisprotsesside mudelite koostamisel tugineti Siseauditi käsiraamatule (Andre et al. 2000), kus on teemaks ettevõtte äriprotsessid.

Käsiraamatus defineeritakse protsessi kui kombinatsiooni sisendist, tegevustest ja väljundist. Protsessi sisendiks on materjal ja/või informatsioon. Protsessi tegevusteks on ühelt poolt ressursid ehk protsessi teostamise vahendid ja teiselt poolt protseduurid, mis reguleerivad protsessi. Protsessi väljundiks on protsessi tulemus (Andre et al. 2000: 56).

Protsesside kaardistamise eesmärk on läheneda süsteemselt protsesside dokumenteerimisele. Protsessi kaardistus on protsessi kujutamine graafiliselt (Andre et al. 2000: 56).

Mudelite koostamisel lähtuti käsiraamatus välja toodud neljast esimesest sammust:

- 1) Protsessi piirjoonte määramine: alg- ja lõppsündmuse identifitseerimine, eesmärk, sisend, väljund, tegevused ja nende järjekord, ressursid.

2) Andmete kogumise plaani koostamine: intervjuuplaanide ja küsitluse koostamine (vt peatükke 3.2.3 ja 3.2.4)

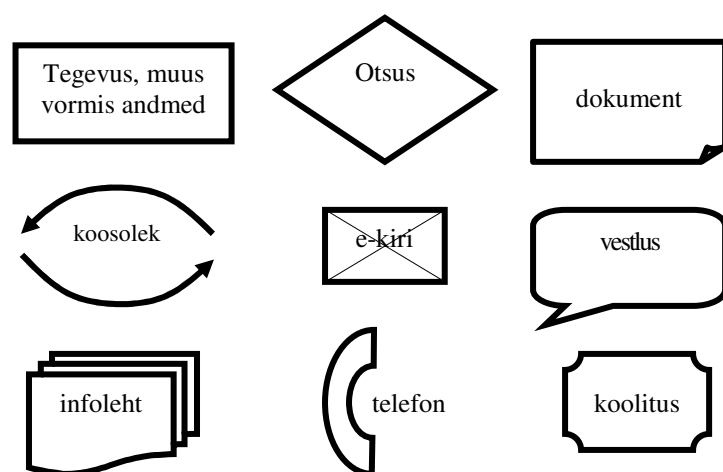
3) Intervjuud protsessis osalejatega

4) Protsessi kaardistuse koostamine

(Andre et al. 2000: 57)

Viies samm on kaardistuste testimine ja analüüs, mida aga käesoleva töö raames siseauditi käsiraamatus kirjeldatust lähtuvalt läbi ei viida – töötajatega ei vaadata protsessi koos üle ning iga tegevuse väärtust eelnevale tegevusele ei hinnata, sest otsustamisprotsess varieerub erinevate otsuste puhul.

Protsesside kaardistamise sümbolid on välja töötatud magistritöö autori poolt ning kujutatud joonisel 3.2.



**Joonis 3.2.** Otsustamisprotsessi mudelitel kasutatud sümbolid (autori koostatud).

Valitud kolm otsust kaardistati vastavalt kirjeldatud sammudele ning järgides järgmisi reegleid ja tingimusi:

1) ei kaardistata otsustamisprotsessi kui sellist, vaid kolme otsuse protsesse eraldi, et need oleksid omavahel võrreldavad;

2) et protsess lehele mahuks, ei kasutata ruumi kokkuhoiu eesmärgil igal pool ühendavaid jooni ja nooli;

3) protsess joonistub ülalt alla, kusjuures sisendid, mida ei õnnestunud protsessi käiku kaasata, on toodud kahel pool ülalt-alla kulgevat protsessi;

4) Tumesinisena on märgitud need sümbolid, mis märgivad otsustamisprotsessi osi ning rohelistega kommunikatiivsed sisendid või kanalid otsustamisprotsessis.

### **3.2.3 Juhtumite kohta info kogumine – intervjuud vastutajatega**

Esiplane plaan oli intervjuude läbiviimine otsuste tegemise eest vastutanute ning otsustamisprotsessis osalenutega. Nimetatud kolme otsuse eest vastutas kaks inimest, kellega läbiviidud intervjuude eesmärk oli selgitada välja otsustamisprotsessi etapid ning kommunikatiivsed aspektid ja takistused selles protsessis.

Intervjuu fookus oli järgmistel aspektidel:

- Protseduur, sammud, tegevused, ülesanded ehk sammud, mis viisid otsuse tegemiseni: mis ajendas otsust tegema, milliseid samme tehti, kas olid alternatiivid ja kuidas nende hulgast valiti jms;
- info, mida erinevaid samme tehes kasutati/vajati ehk kommunikatiivsed aspektid selle otsuse sündimisel: kuidas inimesed sekkusid või kaasati selle otsuse tegemise protsessi, milliste kanalite kaudu info liikus jms;
- takistused ja vead, mis selles protsessis esinesid, ja võimalused, mis jäid kasutamata (intervjuu kava lisas 4).

Osalenutega viidi läbi kaks intervjuud, millest üks oli informatiivne, teine mitte. Autor järeldeb sellest, et otsustamisprotsessi mäletab ja seda oskab lahti seletada otsuse eest vastutanu või otsustamisprotsessis olulist rolli omanud inimene. Seetõttu otsustas autor loobuda edasistest intervjuudest otsustamisprotsessis osalenutega ning valmistada ette küsimustik kogu organisatsiooni jaoks.

### **3.2.4 Töötajate arvamuste selgitamine otsustamisolukorra ja juhtumite kohta**

Küsitlus (küsimustik lisas 5) viidi läbi juunis ning teise ringina septembris, sest juunis andsid oma vastused vaid 29% (34 inimest) küsitluse valimist (134 inimest), septembris täienes vastustekogum 22 töötaja vastustega, küsimustiku täitjaid kogunes 56 inimest ehk 42% töötajaskonnast.

Küsitlus viidi läbi veebikeskkonnas, kus töötajatel tuli teha rippmenüüst sobivad valikud, märkida sobivad vastused või täita lahtrid vabas vormis tekstiga. Küsitlus jagunes kaheks osaks: üldise otsustamisolukorra kirjeldamine ning töötajate teadmised ja arvamused valitud kolme otsuse kohta.

Üldise otsustamisolukorra väljaselgitamiseks uuriti, millal jõuab info otsustest töötajateni, millal nad sooviksid, et info nendeni jõuaks ning millal saavad töötajad otsuste kohta arvamust avaldada. Inimesed said anda vastuseid kolme erineva tasandi – töölõiku, osakonda ja kogu organisatsiooni puudutavate – otsuste kohta. Küsiti ka seda, milliste otsuste puhul oodatakse töötajalt, et ta ütleks otsuste tegemisel sõna sekka ning milliste otsuste puhul töötajad ise tahaksid sõna sekka öelda. Küsitluse abil koguti ka infot selle kohta, kui tihti töötajatelt enne otsustamist nõu küsitakse ning kui tihti töötaja seisukoht või idee vastuvõetud otsustes kajastub. Töötajad said anda hinnangu, kas nad on otsustamisse kaasamisega rahul ning arutleda selle üle, millal töötajaid ministeeriumis otsustamisse kaasatakse.

Valitud kolme otsuse kohta paluti töötajatel meenutada, mida ja millal nad nende otsuste kohta kuulsid, kuivõrd ja kuidas neid otsuste tegemisse kaasati ning kuidas nad oleksid tahtnud, et neid oleks kaasatud. Vastajatelt paluti anda ka hinnang sellele, kuivõrd nende arvates on nimetatud otsused ellu rakendunud, ning, miks nad just sellise hinnangu on andnud.

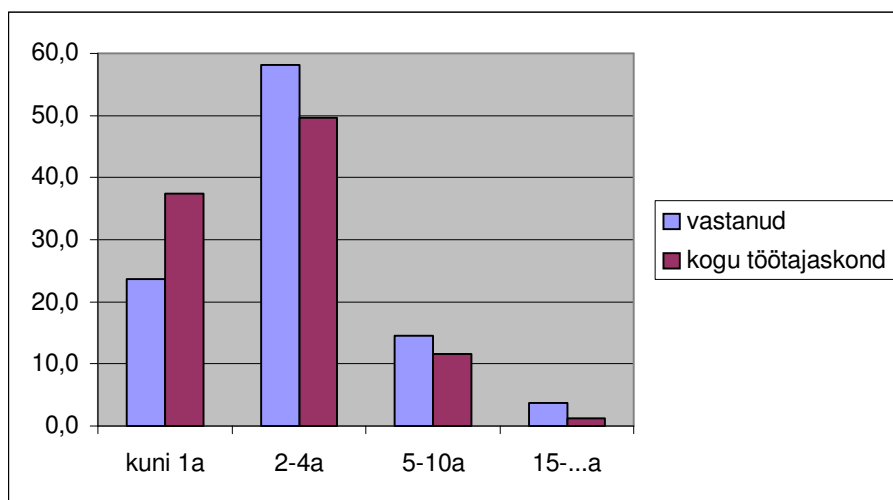
Küsitluse täitjatest 64% (36) olid naised ja 36% (20) mehed. 41% vastanutest töötavad sisuosakondades (haridus-, teadus-, noorte- ja keelepoliitika) ning 59% tugistruktuurides (personal, haldus, asjaajamine, teabekorraldus, välissuhted, õigus, planeerimine, siseaudit, järelevalve, analüüs). Vastanutest pooled on kuni 35 aastat vanad ning pooled 36aastased ja vanemad ning neist enamus ehk 80% on töötanud organisatsioonis kuni 4 aastat, ülejäänud on töötanud kauem.

1. oktoobri 2005. a seisuga töötab organisatsioonis 39% (60) kõrgemaid ametnikke, vanemametnike arv moodustab 52% (81) ning nooremametnike ja töölisi on 9% (14). Vastanutest oli kõrgemaid ametnikke 44,6%, vanemametnikke 48,2% ja nooremametnikke 7,1%. Seega võib öelda, et vastanute koosseis peegeldab organisatsiooni üldist ametiastmelist koosseisu.

Haridus- ja Teadusministeeriumis töötab 53 meest (34%) 102 naist (66%), seega, kuna vastas 36 naist (64%) ja 20 meest (36%), peegeldab vastanute sooline jaotus kogu töötajaskonna soolist jaotust.

Vastanute vanuseline jaotus peegeldab kogu töötajaskonna vanuselist jaotust osaliselt, sest kuni 25aastaseid vastanuid oli 11%, samas kui neid töötab organisatsioonis 25%. 25-45aastaste töötajate ja vastanute vahe ei ole nii märgatavalt suur, vastajate hulgas on nende hulk suurem (62%) kui töötajaskonna hulgas (50%). Kõige paremini peegeldab töötajaskonna koosseisu vanuselist jaotust üle 45aastaste töötajate arv, kus vastanute hulgas oli neid 27%, töötajaskonna hulgas aga 25%.

Ametiaja järgi peegeldab vastanute struktuur küllaltki hästi töötajaskonna üldist struktuuri (vt joonis 3.3), vaid kuni aasta (sh alla kahe aasta) töötanud vastajaid võiks olla rohkem. 15 ja rohkem aastat töötanud kahest töötajast olid vastanute hulgas mõlemad.



**Joonis 3.3.** Vastajate ja kõigi töötajate ametiajalise jaotuse võrdlus

Seega võib öelda, et vastanute jaotus on enamikes aspektides (vanus, ametiaeg, ametiaast, sugu) esinduslik ning peegeldab üldist Haridus- ja Teadusministeeriumi töötajaskonna struktuuri.



# **4. Otsustamine ja otsuste deparadoksifikatsioon Haridus- ja Teadusministeeriumis**

Kirjeldatud meetoditel kogutud ja süstematiseeritud informatsioon Haridus- ja Teadusministeeriumis toimuva otsustamise ja juhtumite otsustamisprotsesside kohta esitletakse alljärgnevalt kahes osas: klassikaliste teooriate võtmes ja Niels Åkerstrøm Anderseni deparadoksifikatsioonistrateegiate käsitlese kaudu. Esimeses osas esitatakse tulemused vastavalt uuringutes esitatud küsimustele ning teises osas lähtudes deparadoksifikatsiooni strateegiatest, mis nendes tulemustes peegelduvad.

Esimene alapeatükk jaguneb omakorda kaheks alapeatükiks, millest esimeses iseloomustatakse otsustamisolukorda organisatsioonis üldiselt tuginedes töötajate küsitlusest saadud tulemustele. Teises alapeatükis iseloomustatakse valitud kolme juhtumit tuginedes intervjuudest ja töötajate küsitluse teisest poolest saadud tulemustele.

Teises alapeatükis vaadeldakse otsuste kaupa nende vastuvõtmisel kasutatud deparadoksifikatsioonistrateegiaid – ajalisi, faktilisi ja sotsiaalseid.

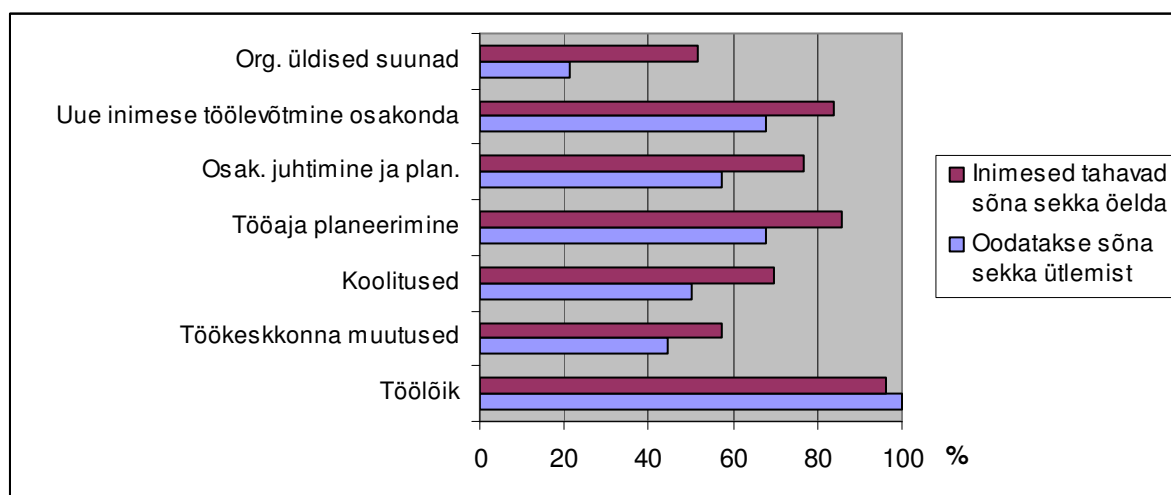
## **4.1 Sotsiaalne deparadoksifikatsioon erineva tasandi otsustes**

Küsitluses oli töötajatel võimalik anda hinnangud erineva tasandi – tööloiku, osakonda ja kogu organisatsiooni puudutavate – otsuste kohta organisatsioonis. Küsimused puudutasid infoliikumist ja töötajate kaasamist neisse otsustesse, seega saab vaadelda sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiate kasutamist.

Haridus- ja Teadusministeeriumi töötajad soovivad sõna sekka öelda eelkõige oma tööloiku puudutavates otsustes ning tööaja planeerimises ja ka uue inimese töölevõtmisel osakonda. Joonis 4.1 iseloomustab töötajate soove erineva tasandi

otsustes kaasa rääkida ning nende soovide kokkusobimist organisatsioonipoolsete töötajatele teadaolevate ootustega. Lisaks märgivad töötajad vastustes, et neid oodatakse sõna sekka ütlemata ka teiste töölõikude osas, kui neil on seos töötaja enda tööga; hariduspoliitiliste ja strateegiliste otsuste puhul; talituse juhtimist ja planeerimist puudutavate otsuste puhul; tööiste ja ka töövälise ettevõtmiste osas.

Ise soovivad töötajad lisaks väljatoodud otsustele sõna sekka öelda ka personalitöö valdkonda puudutavas (ent vastaja sõnul pole leitud kohta, kuhu kriitikat edastada), talituse juhtimist ja planeerimist puudutavas ja ka selles, mis puudutab majaväliseid partnereid, kellega töötajal tuleb koostööd teha. Samuti tahetakse oma panus anda valdkonnasisese, kuid erinevaid osakondi puudutava töö koordineerimisse ning sisuosakondade koostatavatesse strateegiatesse.

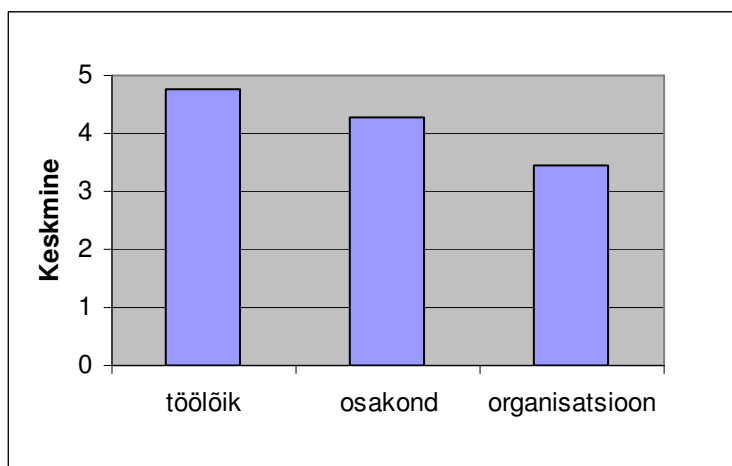


**Joonis 4.1.** Ootused töötajatele ja töötajate soovid erinevate otsuste vastuvõtmisel kaasrääkimiseks

Jooniselt 4.1 on näha, et töötajad soovivad enamikes küsimustes rohkem sõna sekka öelda kui nende teada neilt oodatakse. See näitab, et sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegia kasutamise ootus on töötajatel suurem kui juhtkond seda rakendab.

Info jõuab töötajani kõige operatiivsemalt tema tööloiku puudutavate otsuste kohta (vt joonis 4.2). Osakonda ning organisatsiooni puudutavate otsuste puhul ei jõua info nii operatiivselt. Tööloiku puudutavate otsuste puhul märgib vastuseks 'alati enne' vaid seitse inimest, osakonna tasandil puudutavate otsuste juures on neid kolm ning

organisatsiooni tasandi otsuste puhul ei ole vastanute hulgas ühtegi inimest, kelleni info alati enne jõuaks.

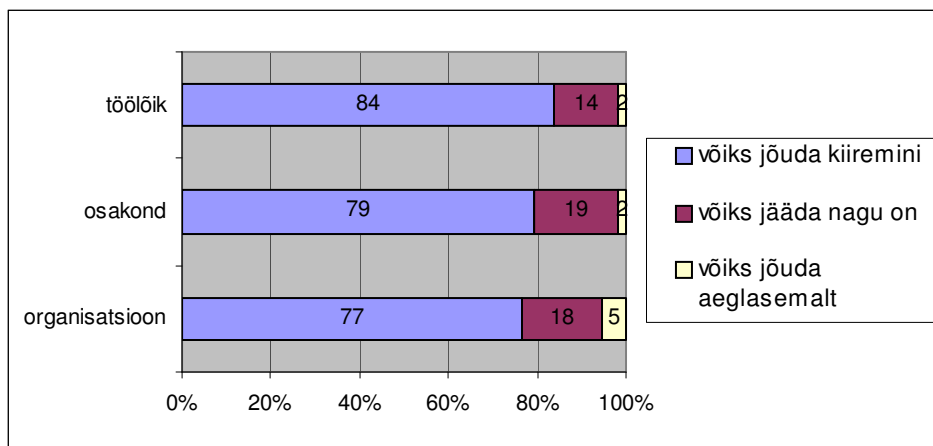


**Joonis 4.2.** Info jõudmine töötajani erineva tasandi otsuste kohta

1- ei jõuagi; 2- alati pärast; 3- enamasti pärast; 4- kord enne, kord pärast; 5- enamasti enne; 6- alati enne;

Töölõiku puudutavate otsuste puhul kasutatakse sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiat kõige sagedamini ning sealt edasi, osakonda ja organisatsiooni puudutavate otsuste puhul, selle kasutus harveneb.

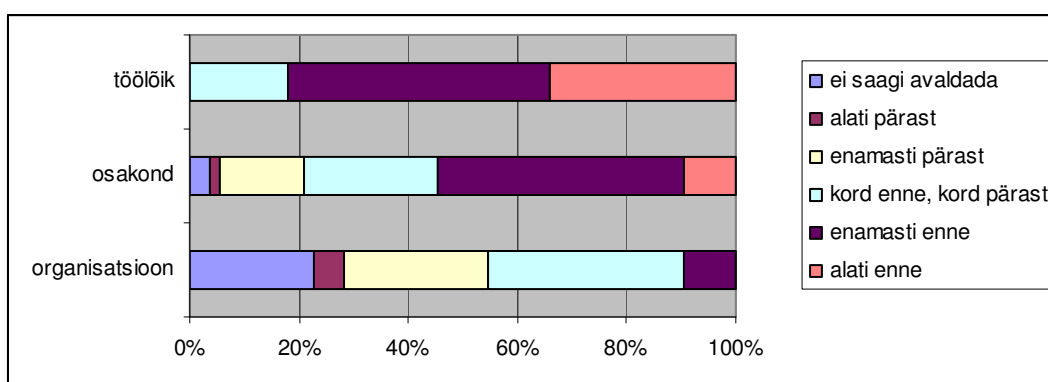
Võrreldes töötajate arvamust reaalse olukorra kohta ning nende soove info jõudmise aja osas (vt joonis 4.3), selgub, et iga tasandi otsuse puhul on ligikaudu 80% neid, kes tahaksid, et info jõuaks nendeni kiiremini, kui see praegu jõuab. 14-20% on neid, kelle puhul praegune ja soovitatav olukord langevad kokku, ning 2-5% leiavad, et info võiks nendeni jõuda isegi aeglasemalt kui see praegu jõuab.



**Joonis 4.3.** Erineva tasandi otsuseid puudutava info jõudmise suhe inimeste soovi infot saada. (Vastanute protsentuaalne jaotus)

Kui eelmine joonis (4.2) viitab sellele, et sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegia kasutus langeb otsuse ulatuse suurenedes, siis joonis 4.3 näitab, et töötajatel on soov, et see pigem kasvaks ning infot antaks kiiremini (st enne otsuste vastuvõtmist) ja seeläbi oleks töötajad kaasatud otsustamisprotsessi, mitte ei saaks vaid selle tulemustest teavitatud.

Töölõiku puudutavates otsustes saavad töötajad arvamust avaldada enamasti enne, osakonna otsustes kord enne, kord pärast, ning organisatsiooni üldistes otsustes enamasti pärast otsuste vastuvõtmist. Vastuste jaotumist iseloomustab joonis 4.4.

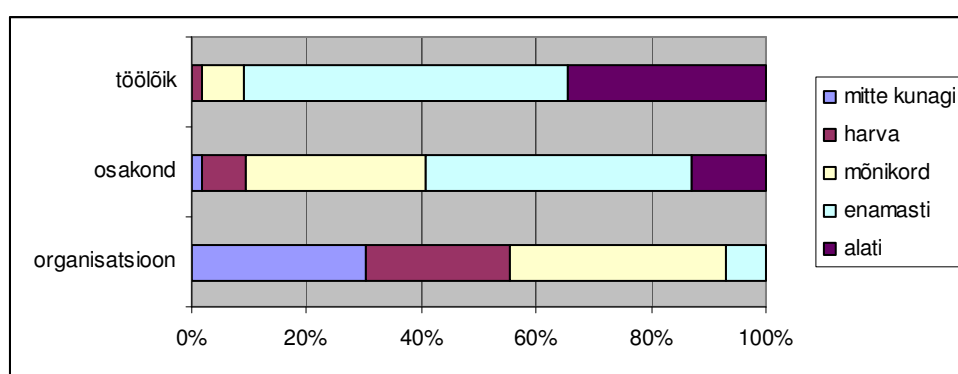


**Joonis 4.4.** Arvamuse avaldamise aeg erineva tasandi otsuste puhul

Ka see joonis kinnitab, et sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiaid kasutatakse eelkõige töötaja töölõiku puudutavates otsustes ning osaliselt ka osakonda

puudutavates otsustes. Organisatsiooni puudutavate otsuste puhul on ligi 60% neid, kes ei saagi arvamust avaldada või saavad seda teha pärast otsuse vastuvõtmist. See tähendab, et sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiat ei kasutata, kuna sobiv hetk selle kasutamiseks on enne lõpliku otsuse formuleerumist.

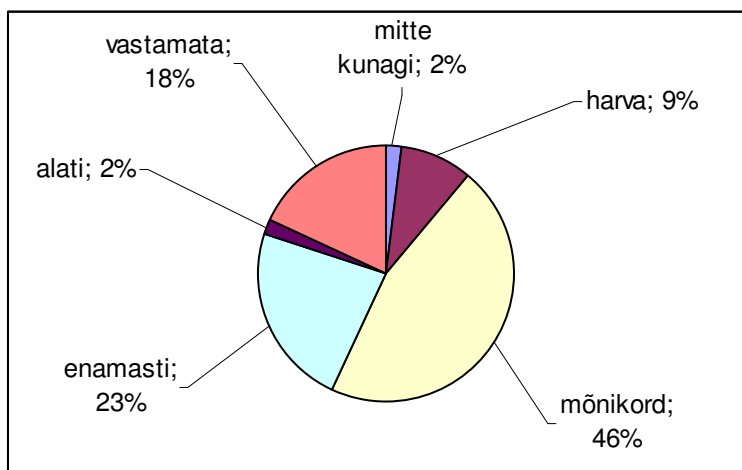
Nõu küsimise kohta märkisid vastanud, et töölõigu otsustes küsitakse enamasti või peaaegu alati enne otsuse vastuvõtmist nõu, osakonnas mõnikord või enamasti, organisatsiooni otsuste puhul aga pigem harva. Joonis 4.5 käsitleb vastuste jaotumist detailisemalt.



**Joonis 4.5.** Nõu küsimise sagedus enne erineva tasandi otsuste tegemist

Ka siin on sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegia kasutamise tendents samasuunaline, töölõigus küsitakse enne otsust sagedamini nõu ja organisatsiooni otsustes harva või mitte kunagi.

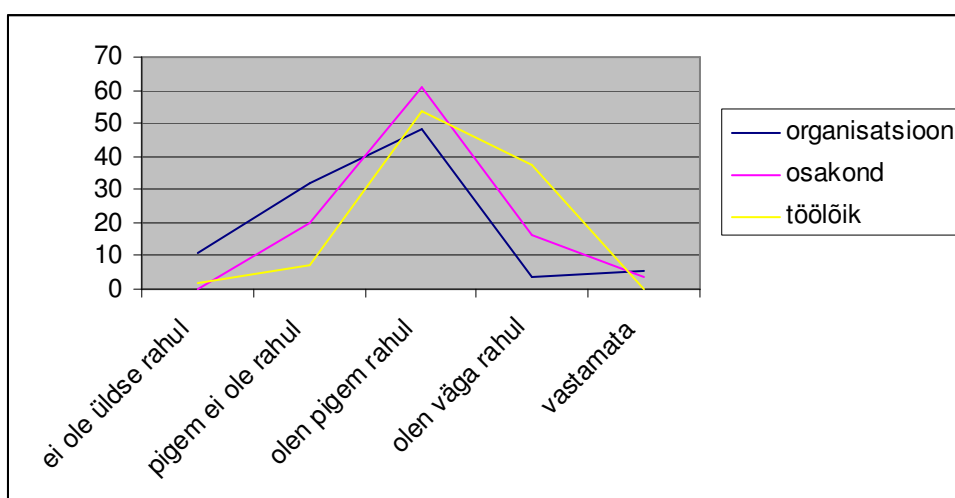
Küsimusele, kui tihti kajastub töötaja idee või seisukoht vastuvõetud otsuses jättis 10 (18%) inimest vastamata, seetõttu on ka joonisele 4.6 märgitud vastamata jätnute protsent. Enamik vastanuist on märkinud, et nende idee või seisukoht kajastub otsustes mõnikord või enamasti.



**Joonis 4.6.** Töötaja seisukoha või idee kajastumine vastuvõetud otsustes

See tähendab, et, kui sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiat on kasutatud ja töötajatelt on nõu või arvamust küsitud, siis mõnikord nende idee või mõte ka otsuses kajastub, mõnikord on strateegia kasutamine n.ö täielik.

Töötajate rahulolu erineva tasandi otsustesse kaasamisega joonistub välja normaaljaotustena (vt joonis 4.7), kus pigem rahulolevaid on kõige rohkem ning äärmusi vähem. Kõige rahulolematumad on töötajad kaasatusega organisatsiooni tervikuna puudutavate otsuste tegemisse (vaid kaks vastanut märgivad, et nad on väga rahul). Kõige rahulolevamad ollakse kaasatusega tööloiku puudutavatesse otsustesse ning kõige korrapärasem on jaotus osakonda puudutavate otsuste puhul.



**Joonis 4.7.** Töötajate rahulolu erineva tasandi otsustesse kaasamisega

Rahulolukõverad peegeldavad selgelt eelpooltoodud joonistel kajastunut ja võtavad kokku ka sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiate kasutamise ning kitsaskohad.

Vastanutel oli võimalus avaldada oma mõtteid selle kohta, kuidas neile tundub, millal ministeeriumis töötajaid otsustamisse kaasatakse. Vastustest selgub, et kaasatakse töölõiku ja osakonda puudutavate otsuste tegemisse, organisatsiooni tasandi otsuste kohta öeldakse paaril korral, et neisse on kõiki töötajaid keeruline kaasata, kuid mõnikord võiks seda siiski teha (nt töökeskkonda või tööaega puudutavas). Öeldakse ka seda, et üldist korraldust puudutavaid küsimusi sageli töötajatega läbi ei arutleta, ning avaldatakse arvamust, et *organisatsioonis toimuvatesse üldistesse protsessidesse võiks kaasata juba otsustusprotsessi alguses ja infot anda enne otsuste vastuvõtmist*.

Kaasamine sõltub vastanute arvates veel pädevusest ja kompetentsist, teadmistest ja kogemustest teemal kaasarääkimiseks, ametikoha (vastutuse) ja töökoha iseloomust, aga ka isiklikest omadustest ning mitteformaalsetest suhetest. Märgitakse ka, et *organisatsiooni tasandil kaasamine sõltub vaid tippjuhtidest*. Lisaks arvatakse, et ministeeriumi üldist korraldust puudutavate küsimuste arutlemine *oleneb eelkõige ministri, kantsleri ja personalitalituse suhtumisest ja hoiakutest*. Probleemina nimetatakse töötajaskonna suurt töökoormust ja *seeläbi ka osakondadevahelist vähest koostööd ja reaalselt infovahetust*. Kaasamine sõltub ka valdkonnast ja/või selle prioriteetsusest, töötaja enda initsiatiivikusest infot otsida, töötajate kättesaadavusest, ressursside olemasolust ning sellest, kas ülemused oskavad seisukohta kujundada või neil konkreetne nägemus puudub.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et sotsiaalne deparadoksifikatsioon toimib kõige paremini töötaja enda töölõiku puudutavates otsustes, kus ta saab infot kõige kiiremini ja tal on võimalus arvamust avaldada ja nõu anda. Töötajad on selle osaga kõige rohkem ka rahul. Ka osakonda puudutavate otsuste puhul on töötajad lõppkokkuvõttes rahulolevad, kuigi ka siin oodatakse, et info jõuaks varem ja saaks rohkem kaasa rääkida. Rahulolukõver on kõige rohkem negatiivse suhtumise poole kaldu organisatsiooni puudutavate otsuste puhul, kus ka töötajate ootused on kõige suuremad. Samas on töötajate ootused siin ka erinevad – info jõudmise aega ja arvamuse avaldamise võimalust ei peeta oluliseks mitte enne kõiki organisatsiooni tasandi otsuseid.

## **4.2 Juhtumid: otsustamisprotsessides avalduvad deparadoksifikatsioonistrateegiad**

Alljärgnevalt käsitletakse valitud kolme otsust ükshaaval, tuues ära iga otsuse olemuse, selle ajendanud sündmuse, otsustamisprotsessi mudeli, mis seejärel lühidalt lahti seletatakse, ning kokkuvõtte sellest, millise hinnangu andsid töötajad otsuse ellurakendumisele. Iga otsuse käsitlemise juures tuuakse ära ka selle otsuse tegemise käigus kasutatud ajalise, faktilise ja sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiad.

### **4.2.1 Lähetuskorralduse muutmine**

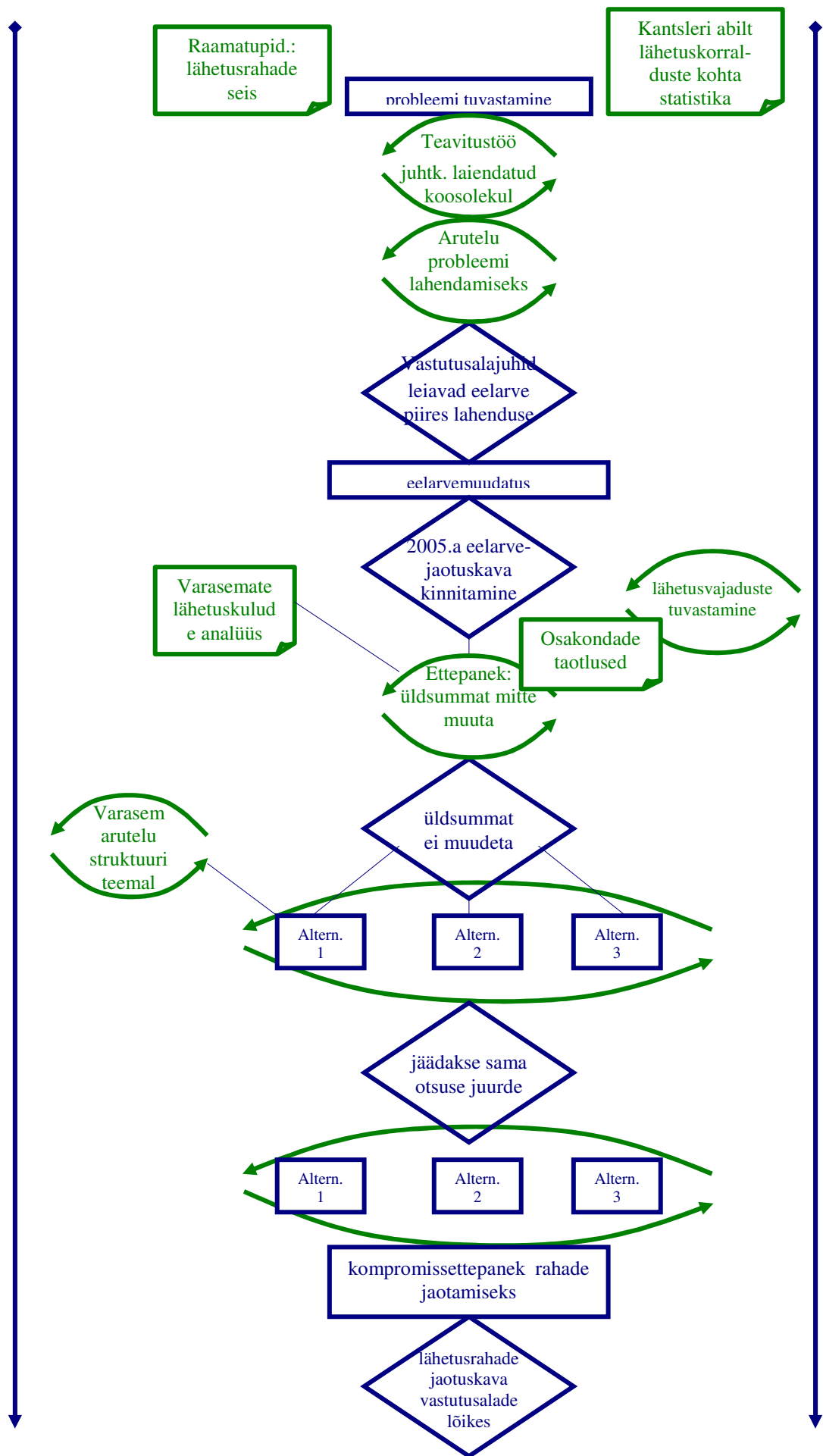
Otsuse kohaselt jaotati alates 1. jaanuarist 2005 lähetusrahad vastutusala juhtide ehk ministri, kantsleri ja asekanterite vahel, kes peavad nüüdsest jälgima nende rahade kasutamist ning omama ülevaadet oma vastutusala ametnike lähetustest.

Kantsleri ja kantsleri abiga tehtud intervjuust selgus, et probleem sai alguse 2004. aasta augustis, kui lähetusrahad olid otsa saamas ja kord lähetusrahade kasutamise üle puudus. Otsuse ajendas korra, ülevaate ja asjatundliku vastutaja puudumine lähetuste ja lähetusrahade kasutamise üle. Otsustamisprotsessi mudel on joonisel 4.8.

**Probleemi tuvastamine.** Probleem selgus raamatupidajate poolt igakuiselt saadetavast kokkuvõttest augustis-septembris 2004. aastal. Rahad olid otsa saamas ning kantsler alustas laiendatud juhtkonna (peale tippjuhtkonna ka osakondade ja allasutuste juhid) koosolekul teavitustööga, rõhutades, et lähetuste rahad on otsas ning neid enam juurde ei saa. Samal ajal tegi kantsleri abi lähetusavalduste kohta dokumendihaldussüsteemist väljavõtte ning koostas statistika. Lähetusrahadest tuli aga siiski enne aasta lõppu puudu.

Probleemi tuvastamisel töötas sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegia – info liikus raamatupidajatelt tippjuhtkonda ning tippjuhtkond teavitas laiendatud juhtkonda probleemi peatsest ilmnemisest. Toimus probleemi kahesuunaline kommunikatsioon: alt üles ning kohe ka ülalt-alla eesmärgiga lahendada see enne suuremaks paisumist.





**Joonis 4.8.** Osakonnajuhatajate kalendripidamise kohustamine. Otsustamisprotsessi mudel (autori koostatud). (Sümbolite legend ioonisel 3.2 lk 44)

Kantsleri abi tehtud statistikat võib käsitleda faktilise deparadoksifikatsiooni strateegiana, sest ühest küljest see toetab probleemi tuvastamist, kuid teisest küljest on ka sisendiks edasisele protsessile. Statistika piiritleb osaliselt alternatiivide hulka, mille seast hilisem lahendus leitakse.

**Otsus: vastutusala juhid leiavad eelarve piires lahenduse.** Pärast probleemi teatavakssaamist lahendati 2004. aasta viimaste kuude puuduvate lähetusrahade küsimus sellega, et võeti raha teistest allikatest. Rahad leiti arengukuludest, sest just arenduseesmärkidel käiakse tavaliselt välislähetustes, mis ka eelarve lõhki ajasid. Otsustati, et iga vastutusala juht peab oma eelarve piires lahendused leidma. Vastavalt sellele tehti ka **eelarvemuudatus**.

Selle kiire otsusega ilmnevad ajalise ja faktilise deparadoksifikatsiooni strateegiad. Ajaline seeläbi, et lahendades kõigepealt pakilise probleem rahapuuduse osas sel aastal, tehakse otsustamisprotsessis samm edasi. Samal ajal võiks kogu probleemi lahendada ka korraga – teha otsuse, mis võimaldaks lahendada selleaastase rahaprobleemi ja vältida järgmisel aastal samasuguse probleemi ilmnemist.

Faktiline deparadoksifikatsioon toimib seeläbi, et tehes sellise otsuse, saab see otsus n.ö eelduseks järgnevale laiemale otsusele piirates seeläbi teise väikse osana alternatiivide hulgast tehtavat valikut (vastutajate osas).

2005. aasta algas **HTM-i eelarvejaotuskava kinnitamisega** (ministri käskkiri), mis oli alusdokumendiks edaspidistes aruteludes ja otsustes. Üheaegselt toimusid pärast jaotuskava kinnitamist **lähetusvajaduste tuvastamine ja varasemate perioodide lähetuskulude analüüs**. Toimusid **koosolekud üldosakonna ja planeerimisosakonna inimeste vahel** ning selle järel ka **kantsleri ja asekanstlerite mitmed nõupidamised**. Lähetusvajadusi aitasid tuvastada kantsler ja asekanstlerid, kes oma vastutusala osakondadest lähetusrahade soovid kirjalikult kokku kogusid.

Ministri käskkirjaga kinnitatud eelarvejaotuskava on ajalise deparadoksifikatsioonina samm edasi otsuse formuleerimise suunal. Samal ajal aga ka faktilise deparadoksifikatsioonistrateegiana järjekordne piirang alternatiivide valikul, nagu ka tuvastatavad lähetusvajadused ja varasemate perioodide lähetuskulude analüüs. See

on ka sotsiaalne deparadoksifikatsioon, sest käskkiri on allapoole otsusest informeeriv.

Lähetusvajaduste tuvastamine oli sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegia kasutamine (osakondadest küsiti infot), nagu ka koosolekud ja nõupidamised, mis toimusid.

Lähetusvajaduse ja kuluanalüüsi dokumente võrreldi mitmel järjestikusel koosolekul ministri juures. Esimesel koosolekul selgus, et need ei lähe omavahel kokku ning tehti ettepanek jaotada rahad varasematest kogemustest lähtuvalt ehk **vaheotsus, et üldsummat ei muudeta**. Pakuti välja ka lahendus, et kui vastutusala asekanterid näevad oma vastutusala piires, kuidas ressursse ümber tõsta, siis võib selliseid ettepanekuid teha.

Vaheotsus on käsitletav järjekordse ajalise deparadoksifikatsiooni strateegiana, viies sammu lähemale lõppotsusele. See on aga ka faktiline deparadoksifikatsioon, sest piiritleb raha jaotamise osas tehtavat lõplikku otsust. Samamoodi töötab ka väljapakutud lahendus ressursside ümbertõstmise kohta.

Kantsler tegi **kompromisettepaneku** ehk oma äranägemise järgi ümberjaotuse, mis rahaldas erinevaid osapooli teatud määral, ning otsus sündis selle kompromisettepaneku põhjal. Lõppotsus kujunes järgmiseks: oma vastutusala piires vastutavad lähetuste ja lähetusrahade kasutamise eest minister, kantsler ja asekanterid, kelle vahel jaotatakse sama suur summa kui möödunud aastal vastavalt kantsleri kompromisettepanekule rahade jaotamise ja aenduskulude lisaks kasutamise kohta. Üldosakond valmistas vastavalt otsusele ette **kantsleri käskkirja** eelnõu, mis saadeti majasisesele kooskõlastusringile ja allkirjastati seejärel.

Kompromisettepanek on ajaline deparadoksifikatsioon, sest arvestades kulutatud aega ja osaliselt tulutuid nõupidamisi, on ootuspärane, et otsus sünnib kiiresti, see on nagu loogiline järg sündmustele. Kantsleri käskkirja eelnõu on punkt ajalise strateegia kasutamisele, sest on igati loogiline järg suusõnaliselt tehtavale otsusele. Eelnõu kooskõlastusring on formaalne sotsiaalne deparadoksifikatsioon.

**Alternatiive** oli kahe lõppotsusega seotud aspekti kohta: rahade eest vastutaja ja rahade jaotamise skeemi kohta. Intervjueeritavad ei maininud alternatiivide tekke ja arutlemise hetki, see tähendab, et need alternatiivid tekkisid juhuslikel hetkedel ja neid ei arutletud komplekselt. Et aga joonisel oli vaja need kuhugi selgelt paigutada, siis paiknevad need kahes blokis, millest üks tähistab alternatiive vastutajate osas ning teine rahade jaotamise osas.

**Alternatiivideks** vastutajate osas olid osakonnad ja osakonnajuhatajad, asekantslerid või kantsler. Rahade osas oli üks võimalus lasta osakondadel taotleda, teine võimalus aga jaotada rahad osakondade vahel ära nii, nagu seni, ning kolmas võimalus, jätta siselähetusteks mingi summa ning lasta välislähetuste osas esitada taotlused ja/või lasta need taotlused käia läbi komisjoni. Üheks variandiks oli ka tekitada olemasoleva summa pealt reserv puhkudeks, kuis raha ennetähtaegselt otsa saab.

Vastutusosalade lõikes ministri, kantsleri ja asekantslerite vahel rahade jaotamise otsuse juures olid oluliseks tõukeks varasemalt peetud arutelud struktuuri muutmiseks, kus kavandati osakondade ümberjaotamist vastutusosalade lõikes ning suurema vastutuse andmist nende vastutusosalade juhtidele. Rahade jaotamise üle otsustamisel lähtuti varasemast kogemusest ning otsustati selles osas mitte midagi muuta.

Enne alternatiivide käsitlemist iseloomustatud protsessis on näha, kuidas faktiliste strateegiate kasutamine samm-sammult kitsendab mõlemat aspekti lõppotsuses. Alternatiivide puhul käsitletust selgub veel üks kitsendav strateegia – see on paralleelselt toimuvad kohtumised struktuuri teemal vastutusosalade lõikes osakondade ümberjaotamise kohta.

**Takistused ja vead otsustamisprotsessis.** Veaks peavad intervjueeritavad seda, et otsustamine võttis kaua aega, kulutati liialt palju inimressurssi selle üle vaidlemiseks. Vale tundus ka see, et varasemate kulude analüüs ja lähetusvajadused korraka lauale pandi – see tekitas vastuseisu. Puudusid meetodika ja pädev organ hindamaks esitatud lähetusvajaduste adekvaatsust.

Siit on näha, et faktilise deparadoksifikatsioonina toimivad ka takistused otsustamisprotsessis – meetodika ja pädevate inimeste puudumine viisid selleni, et otsustati rahade jaotamisel lähtuda varasemast kogemusest.

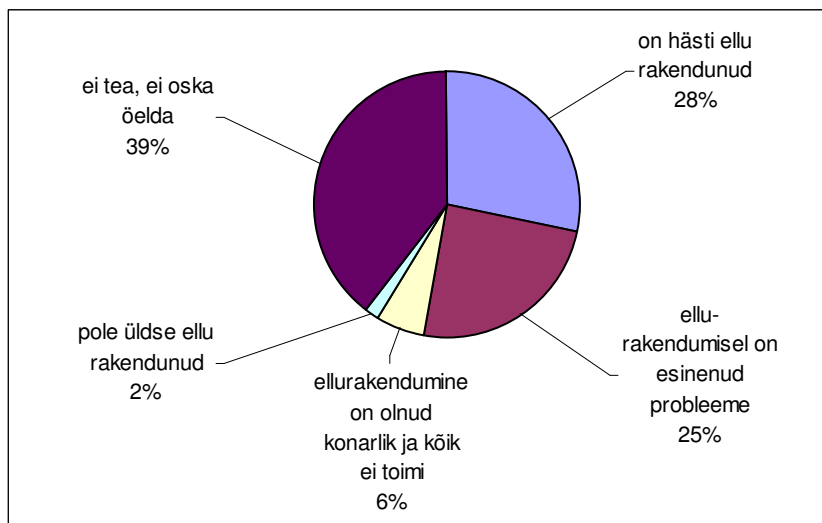
**Esmane info ja kaasamine otsustamisse.** Küsitluses märgivad töötajad esmase infoallikana käsitletava otsuse puhul kõige sagedamini osakonnajuhatajat ja vahetut ülemust (11 vastust), teisel kohal on vastus, et otsusest ei olegi midagi kuulnud või ei oldud siis veel tööl (10 vastust), 7 juhul avastati muudatus siis, kui hakati siseveebis lähetuskorraldust täitma, kuus inimest osalesid ise protsessis, neli kuulsid juhtkonna koosolekult esimesena ning neli mäletavad sellekohast e-kirja. Kolm inimest kuulsid esimest korda kantslerilt ning ülejäänud variante nimetatakse üks kord: asestantsler, planeerimisosakond, rahvas rääkis, siseveeb, sekretär.

Seega on sotsiaalse deparadoksifikatsiooni puhul kanalina olulisel kohal struktuur, ehk, info liigub eelkõige struktuuris ülalt alla. See, et üldse midagi kuulnud ei oldud või muudatus alles korraldust täitma asudes avastati, viitab aga sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiate kasutamise puudulikkusele.

Esimesena kuulnud infona nimetatakse järgmist: lähetusega seotud dokumentatsiooni vormistamine/selle muutumine; korraldusele peab alla kirjutama ka valdkonna eest vastutav asestantsler ja tema pädevuses on otsustada lähetusse mineku ja vajalikkuse üle; korraldus ja summa, mis talitusele kavandatud; vajadus esitada või põhjendada oma kulutusi, üldised põhimõtted.

34 inimest märkisid, et neid ei kaasatud lähetuskorralduse muudatust puudutava otsuse tegemisse, neist 3 märkisid, et ei pea seda ka vajalikuks. 12 inimest märgivad, et nad osalesid ise protsessis või neid kaasati mõnda etappi. Kaasamisena nimetatakse lähetuskorralduse vormi saatmist kooskõlastusringile, ise teema algatamist, sisendit oma talitusest, ettepaneku tegemist rahade jaotamiseks, osakonna tasandil arutelu osalemist, ise analüüsiga tegelemist ja ettepanekute välja töötamist. Need on sotsiaalse deparadoksifikatsioonistrateegiad, mis kehtivad vastanutest 12 inimese puhul, ülejäänute puhul neid strateegiaid ei kasutatud.

**Töötajad hindasid küsitluses otsuse ellurakendumist konarlikuks** (vt täpsemalt joonis 4.9).



**Joonis 4.9.** Töötajate hinnang lähetuskorralduse muudatuse ellurakendumisele

28% (ehk 15 vastanut), kes arvasid, et otsus on hästi ellu rakendunud, põhjendasid oma valikut, leides, et süsteem toimib ja on selgem, samal ajal on osade arvates tegemist tehnilise muudatusega, sest lähetusavalduse ja –aruande täitmisel väga palju ei muutu ning realselt puudutab see väikest hulka inimesi – tippjuhte ja keskastmejuhte.

Ellurakendumise probleemideks peetakse lähetusrahade proportsioone valdkondade vahel, ei olda kindlad, kas ressursside jaotus arvestab teemade eripära ning rahvusvahelise suhtlemise kriitilisust. Öeldakse, et ametnikud ei ole veel otsust omaks võtnud ning info ei ole kõigini jõudnud. Lisaks usutakse, et sisuosakondades tulemus kannatab, sest neis lähetatakse rohkem, ning vastutusalajuhil on raske osakonnajuhataja eest lähetuste olulisust hinnata, samas puudus osakonnajuhatajal võimalus oma eelarvet kaitsta.

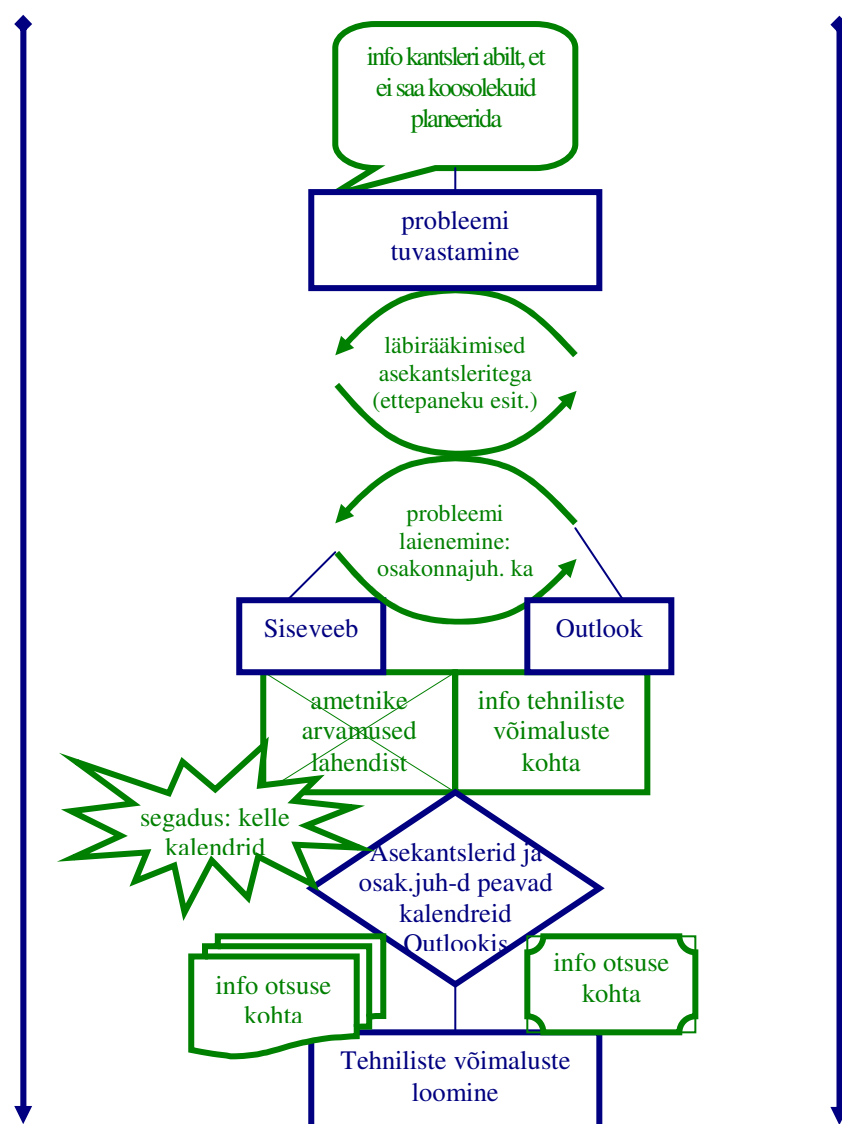
Töötajate hinnang ellurakendumisele näitab, et pärast otsuse kehtestamist on sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiaid kasutatud puudulikult, sest 39% inimestest ei oska ellurakendumisele oma hinnangut anda. Väljatoodud probleemid viitavad sotsiaalsete strateegiate kasutamise puudulikkusele otsustamise käigus, sest

siin ilmnevad arvamused, mis oleksid olnud vajalikud enne lõpliku otsuse langetamist.

#### 4.2.2 Osakonnajuhatajate kalendripidamise kohustamine

Otsuse kohaselt peavad kõik osakonnajuhatajad, lisaks asekansleritele, kantslerile ja ministrile, pidama oma kalendrid Outlookis ning avalikustama need kõigile ametnikele.

**Otsuse ajendiks** oli kantsleri abi sõnul vajadus juhtkonna tasandil nõupidamisi mugavamalt planeerida.



**Joonis 4.10.** Osakonnajuhatajate kalendripidamise kohustamine. Otsustamisprotsessi mudel (autori koostatud). (Sümbolite legend joonisel 3.2 lk 44)

**Probleemi tuvastamisel** oli ajendiks kantsleri abi mure nõupidamiste kokkukutsumisega. Kantsleri abi tegi esialgu **ettepaneku asekantsleritele**, kellega toimusid **läbirääkimised** kalendripidamise üle Outlookis. Samal ajal toimunud struktuuriteemalistel kohtumistel **probleem laienes** – selgus, et ka osakonnajuhatajate päevakavad ei ole selged.

Siin on näha sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiate kasutamine – nendega, keda küsimus puudutab, peetakse läbirääkimisi; probleem laieneb alt-üles liikuva info saabumise järel.

Alternatiive ei arutletud konkreetses etapis, vaid need ilmnesisid, nagu eelmise otsuse puhulgi, juhuslikult. Juttu oli Outlooki kõrval ka siseveebist. Outlooki kasuks rääkis aga see, et see oli töötajate jaoks harjumuspärane ja usuti, et see hakkab sealt kaudu toimima (faktiline deparadoksifikatsioon). Juhtkonnal, osakonnajuhatajateni välja, oli võimalus e-kirja teel avaldada oma arvamust plaani kohta kalendrid Outlookis pidama hakata (sotsiaalne deparadoksifikatsioon, aga ka ajaline, sest viib otsustamisprotsessis edasi). Otsus vormistati 2004. aasta detsembris selle kohta, et ka asekantslerid ning osakonnajuhatajad peavad täitma oma kalendrit Outlookis ja see on kõigile avalik.

Vahetult pärast otsuse tegemist oli otsustamisprotsessis ka müra, sest töötajatele jäi segaseks, kelle kalendrid täpselt nähtavaks tehakse. See viitab veale sotsiaalse deparadoksifikatsiooni kasutamises kõigi töötajate teavitamiseks. Jaanuaris jätkati otsuse rakendamiseks tehniliste võimaluste loomisega. Kalendrid olid alguses nähtavad ühes kohas ning koliti siis ümber teise kohta, misjärel tuli töötajatel oma Outlooki kalendrid ümber seadistada ning see tekitas segadust. Siin ilmnevad puudused sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiate kasutuses otsustamisprotsessi käigus – infotehnoloogia spetsialistid kaasati ilmselt liialt hilja, et täpne seadistus oleks olnud selge juba otsuse väljaütlemise hetkel ning vahepealset varianti ei oleks kasutatudki.



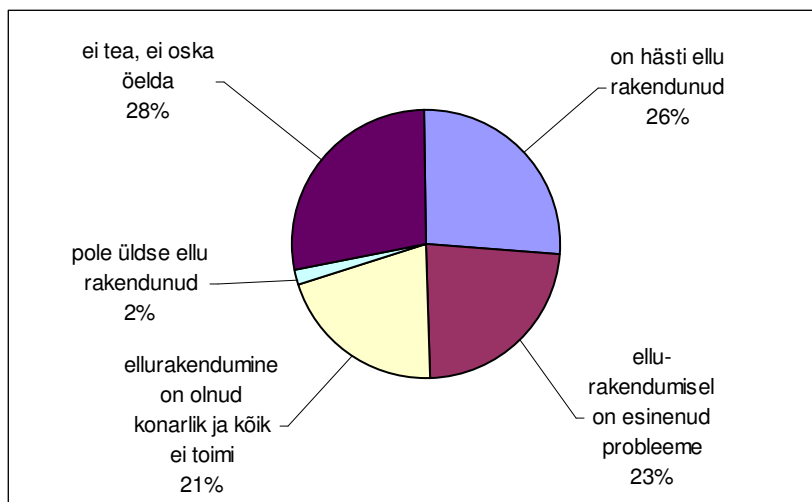
**Takistused ja vead otsustamisprotsessis.** Probleemina nimetati aega – kuna tegemist ei olnud kiiret lahendust nõudva probleemiga ning ka suvi oli vahel, ei pühendatud sellele piisavat tähelepanu ning otsustamisprotsess venis.

**Esmane info ja kaasamine otsustamisse.** Esmast infot said töötajad küsitluse tulemuste kohaselt 14 juhul osakonna või talituse juhatajalt, 11 juhul juhtkonna koosolekult (või protokollist), 9 juhul listi saadetud e-kirjast. Viis inimest olid ise selle otsusega seotud, kaks ei teadnud otsusest midagi, kaks said infolehest infot, kaks olid seotud, kaks said üldosakonnast ning kaks sekretäri käest ja üks inimene sai infot enne otsustamist toimunud infotunnist.

37 inimest märgivad, et neid ei kaasatud ning neist 3 on juurde märkinud, et ei pidanud seda ka vajalikuks. 11 inimest märkisid, et neid kaasati vähemal või rohkemal määral. Kaasamisena nimetatakse seda, et kantsleri abi küsis osakonnajuhatajatelt eelnevalt arvamust või et seda teemat arutleti osakonna koosolekul, saadi ülesanne seoses selle otsuse elluviimisega, oli võimalus arvamust avaldada või kaasati üldisesse arutellu (kahel juhul).

Seega on näha, et sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiaid kasutati otsuse puhul mitmeid ning ka siin on olulisimaks kanaliks struktuur ehk otsesed ülemused. Arvamuse küsimine otsuse elluviijatelt, osakonnajuhatajatelt, viitab sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiale.

**Otsuse ellurakendumist hindasid töötajad konarlikuks** (vt joonis 4.11).



**Joonis 4.11.** Töötajate hinnang osakonnajuhatajate kalendritäitmise kohustuslikuks muutmise otsuse ellurakendumisele

Ka kalendreid puudutava otsuse puhul on kõige rohkem neid, kes ei oska ellurakendumisele hinnangut anda. Erinevalt lähetuskorralduse muudatuse otsustest põhjendavad pooled oma mitteteadmist, sellega, et kasutavad osakonnajuhatajate kalendreid harva ning pole kontrollinud, kas neid täidetakse.

Hästi ellurakendumist põhjendatakse sellega, et kalendris märgitu vastab tegelikkusele ja osakonnajuhatajate liikumine on töö ajal jälgitav. Probleemidena nimetati seda, et kõigi kalendrid ei ole avatud, vahel unustatakse neid täita ning vahepeal muudeti tehnilist seadistust, mistõttu kalendrite asukoht süsteemis muutus. Süsteemi mittetoimimise põhjustena tuuakse välja, et inimeste arvutialastes teadmistes on lüngad ning et pole aega kalendreid täita.

Töötajate hinnang ellurakendumisele peegeldab juba eelpool nimetatud puudusi sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiate kasutamise osas – infotehnoloogia spetsialistide hiline kaasamine. Ka viide inimeste arvutialaste teadmiste nappusele on sotsiaalse deparadoksifikatsiooni mittekasutamise märk – otsusega ei kaasnenud piisavat tehnilist juhendamist.

### 4.2.3 Telefonidele vastamise korra kehtestamine

Otsuse kohaselt peavad kõik ministeeriumisse saabuval telefonikõned saama vastuse, st, et telefonid peavad olema tehniliselt suunatavad ja nopitavad ning ametnikud kohustuvad suunamist ja vastamist korraldama. Otsustamisprotsessi mudel joonisel 4.12.

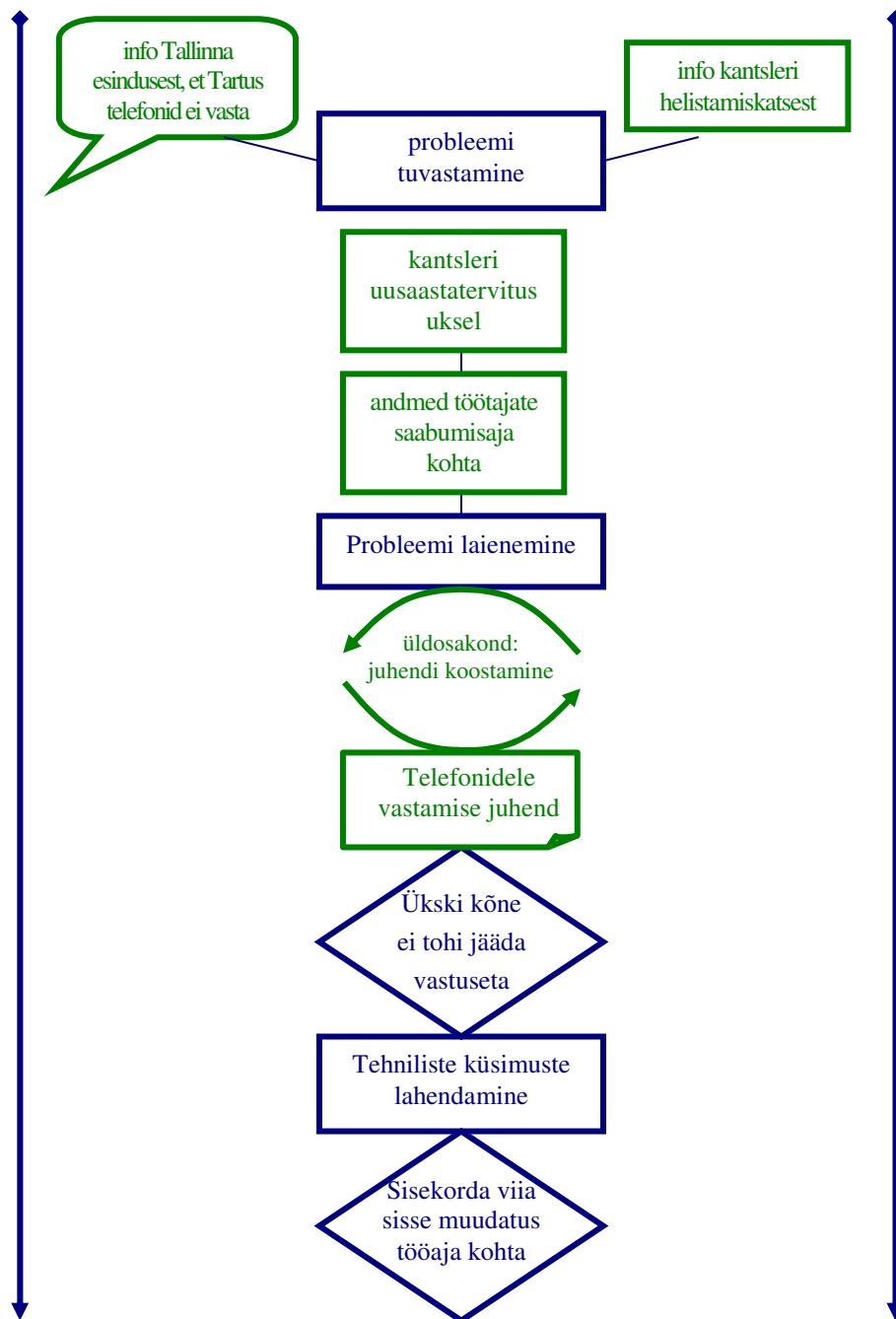
**Otsuse ajendiks** kujunesid juhtkonna liikmete kokkupuuted ning neile jõudnud info selle kohta, et töötajate numbreid valides, võivad telefonid jääda kutsuma ilma, et keegi neile vastaks.

**Probleemi tuvastamisel** oli tõukeks info Tallinna esinduse juhatajalt selle kohta, et ta saab kõnesid küsimusega, kas tartus hakkab töö teisel ajal, sest telefonitsi ei ole võimalik inimesi kätte saada. Ka kantsler tegi helistamiskatseid ning jõudis samale tulemusele. **Probleem laienes**, kui kantsler 2005. aasta esimesel tööpäeval surus hommikul töötulijatel ukse peal kätt ning tema sealviibimise ajal tuli tööle 38 inimest. Seejärel jälgiti töötajate saabumist, millest neid ka eelnevalt teavitati, see aitas selgitada, miks telefonid hommikuti töötaja alguses ei vasta.

Probleemi ilmnemisel toimus, nagu eelnevategi otsuste puhul, sotsiaalne deparadoksifikatsioon – info liikus alt üles. Kantsleri helistamiskatseid ja probleemi laienemine pärast uus-aasta tervitust uksele toimusid faktilise deparadoksifikatsioonina lõppotsuse kujunemisel, aga ka ajalise deparadoksifikatsioonina samm-sammult infot kogudes.

**Kantsleri ja üldosakonna juhataja kohtumisel** tuli probleem jutuks ning sündis **otsus, et telefonid peavad vastama** ning üldosakond pidi selle tagama ja juhised välja töötama. Seejärel lahendati **tehnilisi küsimusi** infotehnoloogia talitusega.

Siin on näha, et ajaline deparadoksifikatsioon jäi napiks, otsus sündis lühikesel kohtumisel ja kiiresti, ilma sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiaid kasutamata – töötajaid kaasamata.



**Joonis 4.12.** Telefonidele vastamise korra kehtestamine. Otsustamisprotsessi mudel (autori koostatud). (Sümbolite legend joonisel 3.2 lk 44)

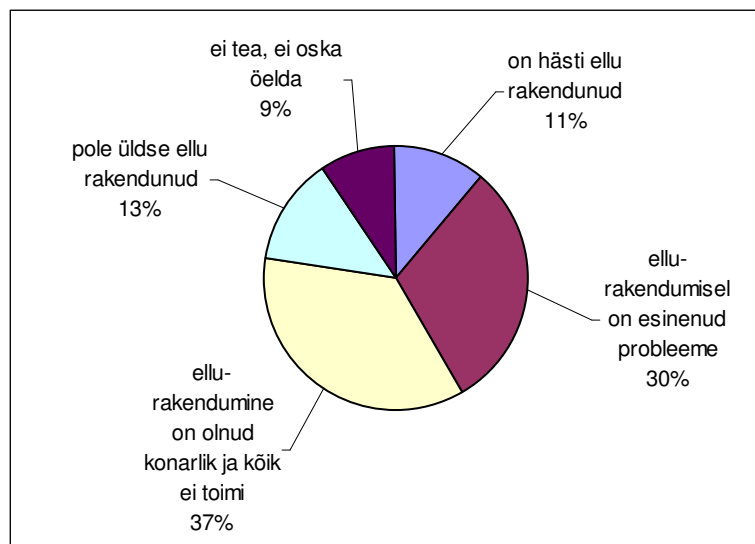
Kui alguses arvati, et sisekorraeeskirju ei pea tööaja alguse osas muutma, siis viisid kantsleri tähelepanekud ning statistika töötajate saabumise kohta siiski **otsuseni**, et tuleb selgelt kehtestada tööpäeva alguseks 8:30. See muudatus viidi sisekorraeeskirjadesse sisse. Ajaline deparadoksifikatsioon oli ka siin eesmärgiga infot koguda probleemi kohta, aga mitte lahenduse valimiseks. Sotsiaalse deparadoksifikatsiooni ilminguid siin ei ole.

**Esmane info ja kaasamine otsustamisse.** Töötajad kuulsid selle otsuse kohta 25 juhul personalitalitusest saanud e-kirja vahendusel (kus oli küljes ka juhendmaterjal), seitsmel juhul kuuldi osakonna või talituse juhatajalt, viis inimest olid ise seotud, neli kuulsid juhtkonna koosolekult ning paar inimest sekretärit ja infolehest.

Kaasamise kohta kirjutavad 36 vastanut, et neid ei kaasatud, neist 5 leiavad, et polnud ka vaja. 13 inimest tunnetasid enda kaasamist. Kaasamisena nimetatakse oma osakonnas või talituses sel teemal arutlemist, personalitalituse palvet paar lauset formuleerida telefonidele vastamise vajalikkusest, esialgse juhendmaterjali elektroonilise kommenteerimise võimalust. Öeldakse, et sisend tuli vastavast talitusest või saadi ülesanne vastav kord välja töötada.

E-kiri toimis sotsiaalse deparadoksifikatsioonina, aga alles pärast otsuse vastuvõtmist selle kohta, et selline juhend üldse koostada.

**Töötajad hindasid otsuse ellurakendumist konarlikuks** (vt täpsemalt joonis 4.13).



**Joonis 4.13.** Töötajate hinnang telefonidele vastamise korra kehtestamise otsuse ellurakendumisele

Nimetatud otsuse ellurakendumise probleemidena hinnatakse kohmakaid tehnilisi võimalusi, inimeste ükskõiksust ja lohakust, sest telefone ei suunata ning juhendit ole läbi loetud. Leitakse, et selliste nõuete täitmine tuleks tagada pehmemal viisil kui juhend ja käskkiri.

Seega näitavad töötajate hinnangud ellurakendumisele seda, et eelnev sotsiaalne deparadoksifikatsioon oli puudulik – inimesed oleksid tahtnud sõna sekka öelda viisi osas, mil see otsus ellu rakendada. Ka inimeste ükskõiksus tuleneb sellest, et neid ei kaasatud otsustamisprotsessi – ei kasutatud sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiat meie-tunde tekitamiseks otsuse suhtes.

### **4.3 Juhtumite võrdlus**

Alljärgnevalt võrreldakse kolme juhtumit lähtudes otsuste omadustest, ulatusest, kaasamisest ja protsessis läbitud etappidest. Kaasamise osas tuuakse eraldi välja ka töötajate küsitluse tulemused rahulolu kohta valitud kolme otsusesse kaasamisega. Peatüki lõpus võetakse võrdlevalt kokku ka kõigi juhtumite puhul kasutatud deparadoksifikatsioonistrateegiad ning kõrvutatakse neid teiste võrdlusandmetega.

Alljärgnevas tabelis antakse võrdlev ülevaade sellest, millised olid iga otsuse ajendid ning kuidas on need otsused töötajate arvates ellu rakendunud (vt tabel 4.1).

**Tabel 4. 1.** Lähetuskorralduse, osakonnajuhatajate kalendripidamise ja telefonidele vastamise korra muutmise otsuste ellurakendumine. Võrdlev tabel vastanute protsentuaalse jaotusega

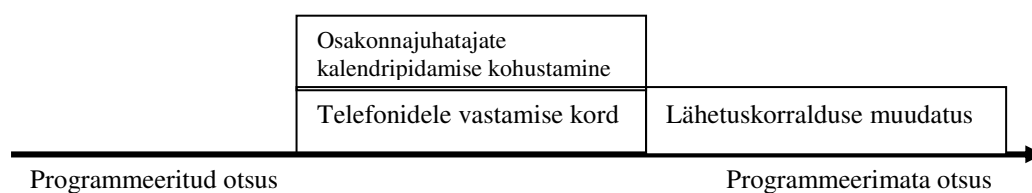
	<b>Lähetuskorraldus</b>	<b>Kalendripidamine</b>	<b>Telefonidele vastamine</b>
On hästi ellu rakendunud	28%	26%	11%
Ellurakendumisel on esinenud probleeme	25%	23%	30%
Ellu rakendumine on olnud konarlik, kõik ei toimi	6%	21%	37%
pole üldse ellu rakendunud	2%	2%	13%
ei tea, ei oska öelda	39%	28%	9%
<b>KOKKU</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabelist nähtub, et kõige rohkem teatakse telefonidele vastamisega seonduva otsuse kohta ning kõige vähem lähetuskorralduse muudatuse kohta, mida samal ajal hinnatakse sarnaselt osakonnajuhatajate kalendripidamise kohustamisele ligikaudu 1/3 vastanute poolt hästi ellurakendunuks ja toimivaks. Telefonidele vastamise korra kohta teavad küll paljud, kuid selle ellurakendumist hinnatakse kõige kriitilisemalt.

Lähtudes programmeeritud/programmeerimata otsuste jaotusest, võib valitud otsustest lähetuskorralduse muudatust nimetada kindlasti programmeerimata otsuseks, sest varem ei olnud keegi sellele probleemile tähelepanu pööranud ning sellele komplekselt lähenenud. Et puudus ka meetod selle lahendamiseks, viitab samuti programmeerimata otsusele.

Kalendrikasutamise kohustus osakonnajuhatajatel ning telefonidele vastamise uue korra kehtestamine on kindlasti rohkem programmeeritud otsused, kui lähetuskorralduse muudatus, sest kuigi kalendrite puhul oli korraks kaalumisel ka

teine alternatiiv, olid mõlema otsuse puhul lahendused siiski küllaltki ühesed ja selged. Ministri ja kantsleri kalendrid olid juba Outlooki kaudu avalikud ning koosolekute broneerimine käis juba Outlooki süsteemi kaudu, seega ei olnud vaja uusi lahendusi välja mõelda, vaid olemasolevad tehniliselt sobivaks seadistada. Telefonidele vastamise korra puhul ei kaalutud teisi variante, otsustati kohe kehtestada vastav kord ning muuta ka telefonide seadistust nii, et see võimaldaks korda järgida. Seega, kui paigutada nimetatud kolm otsust nende programmeerituse astme järgi skaalale, siis jäävad kalendrid ning telefone puudutavad otsused pigem skaala keskosasse ning lähetuskorralduse muudatus programmeerimata otsuste alale (vt joonis 4.14). Programmeeritud otsusteks kalendrid ning telefone puudutavad muudatused ei ole, sest nende tegemiseks ei olnud ees rutiinset protseduuri, küll aga oli nende otsuste tegemise protseduur ja meetodid rutiinsemad võrreldes lähetuskorralduse muudatusega.



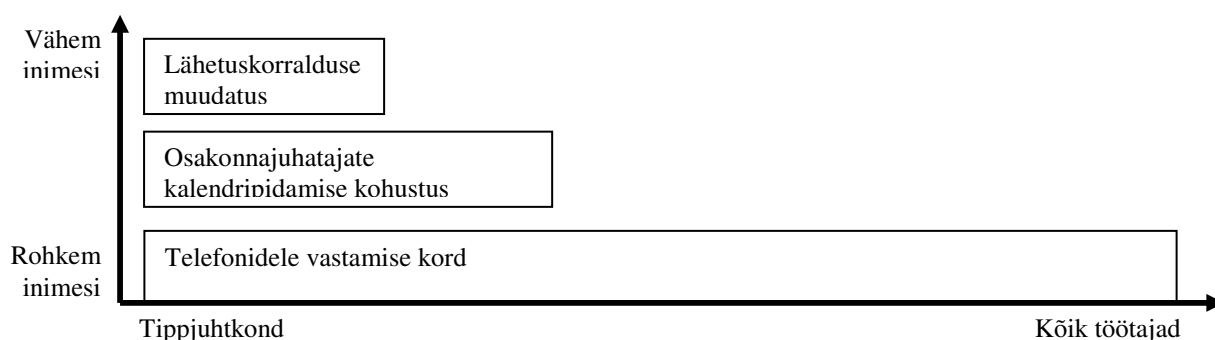
**Joonis 4.14.** Otsuste programmeerituse aste (autori koostatud tuginedes Certo 2000 jaotusele)

Otsustajate osas on kõigi kolme puhul tegemist küllaltki selge otsustajate ringiga, kõik kolm otsust on oma ulatuselt laiad, st, puudutavad teatud aspektides kogu organisatsiooni. Lähetuskorralduse muudatus tähendab, et kõik ametnikud, kes lähevad lähetusse peavad teadma, et nende lähetusele annab/ei anna heakskiidu ka vastutusala juht, st, et vastutusala juht peab teadma, kas ja miks selline lähetus vajalik on. Osakonnajuhatajate kalendrid tehti otsusega avalikuks kogu majale, st, et kõigil töötajatel on võimalus koosolekuid, seminare või muid üritusi korraldades osakonnajuhatajate kalendritest järele vaadata, millal neil on võimalik sellel koosolekul osaleda, et ei peaks kõiki osalisi läbi helistama. See otsus tõi endaga kaasa ka selle, et tegelikult on kõigi töötajate kalendrid võimalik Outlookist vaadata, kui töötaja on oma kalendri avalikuks teinud. Seega on osakonnajuhatajatele pandud kohustus, küll mitte kohustusena, aga siiski, laienuvad kõigile töötajatele. Telefonid on kõigi ametnike laual ning, seega, puudutab telefonidele vastamise kord kõiki töötajaid ja



igäihe vastutus on seda korda järgida. Et kõik otsused puudutavad kõiki ametnikke ülalkirjeldatud moel, on ka selge, et otsuse tegemise vastutus on tippjuhtkonnal, ning, et kõigi otsuste tegemise eest vastutab lõplikult kantsler.

Samal ajal on näha, et otsused varieeruvad selles osas, kes elluviimisel vastutavaks muutub. Lähetuskorralduse puhul muutuvad pärast otsuse tegemist vastutavaks vastutusala juhid ehk minister, kantsler ja asekanstlerid. Kalendrit peavad hakkama pidama lisaks ministrile ja kantslerile ka asekanstlerid ja osakonnajuhatajad. Telefonidele peavad vastama, neid suunama või noppima kõik ametnikud organisatsioonis. Seega on näha, et otsuste elluviimisel laieneb vastutuse ulatus lähetuskorralduse muudatusest telefonidele vastamise korra suunas (vt joonis 4.15).



**Joonis 4.15.** Vastutus otsuste elluviimise eest (autori koostatud tuginedes Certo 2000 jaotusele; vt ka joonis 1.3 lk 27)

Otsustamisprotsesse võrreldes on näha, et lähetuskorralduse puhul on see olnud kõige pikem ning teise kahe otsuse puhul üsna võrdse hulga sammudega. Vaadeldes protsesse lähemalt ning võrreldes neid klassikalise otsustamisprotsessi mudeliga saab öelda, et kõigi kolme otsuse puhul on küll läbitud esimene etapp, probleemi identifitseerimine ning n.ö eelviimane etapp, ellurakendamine, kuid vahepealsete etappide läbimine ei ole toimunud kõigi otsuste puhul ühetaoliselt (täpsemalt vt tabel 4.2).

**Tabel 4.2.** Otsustamisprotsessis läbitud sammud (autori koostatud)

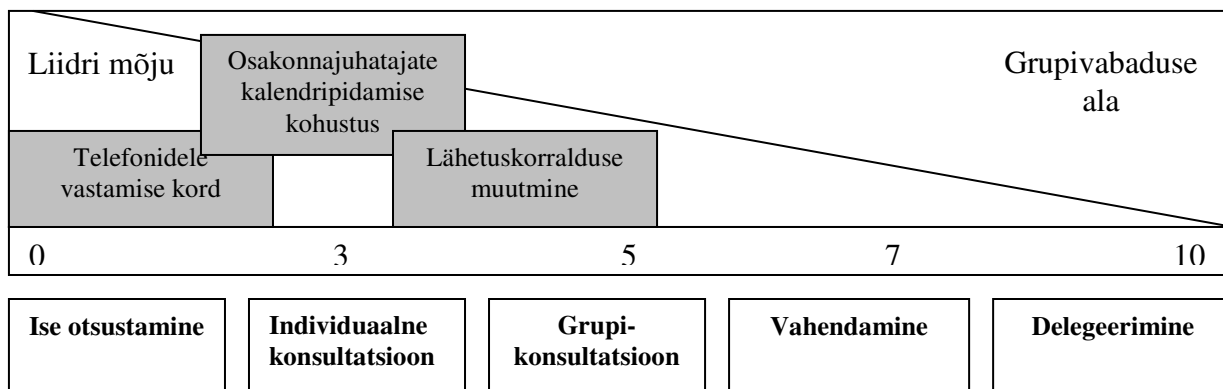
Otsustamisprotsessi etapp	Lähetuskorralduse muudatus	Osakonnajuhatajate kalendripidamise kohustus	Telefonidele vastamise kord
Probleemi identifitseerimine	Läbitud.	Läbitud.	Läbitud.
Alternatiivide määratlemine	Läbitud hajusalt.	Läbitud osaliselt, üks alternatiiv jäi kohe kõlama.	Ei ole läbitud.
Tulutoovaima alternatiivi valimine	Läbitud.	Läbitud eelmise etapi käigus.	Läbitud sisuliselt enne eelmist etappi.
Valitud alternatiivi ellurakendamine	Läbitud. Vastutusala juhid teavitatud, lähetuskorralduse vorm muudetud.	Läbitud. Osakonnajuhatajad teavitatud ja Outlook osaliselt seadistatud.	Läbitud. Teavitatud e-maili teel, telefonid osaliselt seadistatud.
Probleemiga seotud tagasiside kogumine	Info puudub.	Info puudub.	Info puudub.

Liidri mõju ulatus, lähtuvalt Vroomi poolt kohandatud Tannenbaumi ja Schmidt taksonoomiast (Vroom 2000: 84), on valitud otsuste puhul erinev, kuid kõik otsused jäävad täielikult või poolenisti liidri mõjualasse (vt joonis 4.16).

Lähetuskorralduse otsuse tegemisse oli kaasatud mitmeid erinevaid asjatundjaid, osalt konsulteeriti nendega individuaalselt, kuid põhitöö käis siiski tippjuhtkonnast ja paarist asjatundjast moodustatud grupis. Seega võiks siin lugeda domineerivaks grupiga konsulteerimist. Grupiga konsulteerimisega paralleelselt toimusid ka individuaalsed konsultatsioonid asjatundjatega eelarvetalitusest või üldosakonnast.

Kalendritega seotud otsuse puhul domineerib pigem individuaalne konsulteerimine, kus ühelt poolt konsulteeriti asekantslerite ja osakonnajuhatajatega, nende nõusoleku osas kalendrid avalikult pidada, ning teiselt poolt infotehnoloogia talituse spetsialistidega, tehniliste võimaluste väljaselgitamiseks.

Telefonidele vastamise korda puudutavas kogus kantsler küll infot ja konsulteeris ka üldosakonna juhatajaga ning andis ülesande juhendmaterjali väljatöötamiseks, kuid otsus sündis põhisas kantsleri otsusena.



**Joonis 4.16.** Otsuste paiknemine liidri mõjualas (Autori koostatud tuginedes Vroom 2000:84; vt ka joonis 1.4 lk 28).

Ülaltoodud võrdlus ning eelmises peatükis väljatoodud deparadoksifikatsioonistrateegiad on koondatud tabelisse 4.3.

**Tabel 4.3.** Otsuste omaduste ja kasutatud deparadoksifikatsiooni strateegiate võrdlev tabel (autori koostatud)

	<b>Lähetuskorralduse muutmine</b>	<b>Osakonnajuhatajate kalendripidamise kohustus</b>	<b>Telefonidele vastamise kord</b>
<b>Ellurakendumine</b>	Keskmiselt konarlik. (39% ei tea otsusest; 28% hästi ellu rakendunud)	Keskmiselt konarlik. (28% ei tea otsusest, 26% hästi ellu rakendunud)	Keskmiselt konarlik. (37% konarlikult ellu rakendunud, 13% rakendumata)
<b>Paiknemine skaalal 'programmeeritud-programmeerimata'</b>	Programmeerimata	Skaala keskel	Skaala keskel
<b>Elluviimise eest vastutajad</b>	Tippjuhtkond	Laiendatud juhtkond	Kõik töötajad
<b>Otsustamisprotsess (kestvus ja läbitud etapid)</b>	Pikk. Kõik etapid läbitud.	Lühike. Üks etapp läbitud teise sees.	Lühike. Üks etapp läbimata.
<b>Paiknemine skaalal 'liidri mõju - grupivabaduse'</b>	Grupikonsultatsioon	Individuaalne konsultatsioon	Juhi otsus
<b>Ajaline deparadoksifikatsioon</b>	Otsus jaotatud väga mitmeks osaks (vt mudel lk 56)	Otsus jaotatud otsustamisprotsessi etappideks (vt mudel lk 62)	Otsus jaotatud osadeks info kogumiseks (vt mudel lk 67)
<b>Faktiline deparadoksifikatsioon</b>	-Lähetusvajaduste tuvastamine -Lähetuskulude jaotuse aruanne -Vastutusala juhtidele vastutuse andmine -Kantsleri ettepanek	Infotehnoloogia talitusega tehniliste võimaluste arutlemine	-Kantsleri helistamiskatse. -Kantsleri uusaastatervitus uksele
<b>Sotsiaalne deparadoksifikatsioon</b>	-Vastutuse jagamine -Info kogumine osakondadest -Arutelud juhtkonnas -Spetsialistide kaasamine	-Infotehnoloogia talituse kaasamine -Asekantslerite ja osakonnajuhatajatega konsulteerimine	E-kiri koos telefonidele vastamise juhendiga kõigile töötajatele

Järeldused tabelist:

- otsuses, mis vastajate arvates on kõige konarlikumalt ellu rakendunud/ pole üldse ellu rakendunud (telefonidele vastamise kord), on kasutatud ka kõige vähem erinevaid deparadoksifikatsioonistrateegiaid;
- mida vähem programmeeritud on otsus, seda keerulisem on otsustamisprotsess ja seda rohkem on kasutatud ka erinevaid strateegiaid (lähetuskorralduse muudatus);

- keerulise, pika protsessiga otsuse puhul, mille ellurakendamise eest vastutab tippjuhtkond, on kasutatud väga mitmeid deparadoksifikatsioonistrateegiaid sh sotsiaalseid. Kuid neid on kasutatud sinnani, kuhu vastutus ulatub, st, et sotsiaalseid strateegiaid ei ole kasutatud üldisemalt kõigis töötajates n.ö meie-tunde tekitamiseks, kuigi otsus hakkab pärast kehtima hakkamist puudutama kõiki (lähetuskorralduse muudatus);
- laiendatud juhtkonda puudutava, suhteliselt lihtsa ja lühikese otsustamisprotsessiga otsuse puhul (osakonnajuhatajate kalendripidamine) on samuti kõik strateegiad kasutusel. Tegemist on oma olemuse ja kasutatud strateegiate ulatuses kõige tasakaalukama otsusega. Kuna otsus puudutab suuremal määral asestantslerite ja osakonnajuhatajate ringi, siis on nemad ka otsustamisprotsessi sotsiaalsete strateegiate kaudu kaasatud, ning ülejäänud inimesi informeeritakse pärast otsuse vastuvõtmist uuest võimalusest, sest just seda see kõigi teiste töötajate jaoks tähendab;
- kõiki töötajaid puudutav juhi tehtud otsus on kasutatavate strateegiate hulgalt kõige kasinam, faktilisi strateegiaid ei kasutata üldse. See on valitud kolmest otsusest kõige vastuolulisem, kus otsus puudutab kõiki töötajaid, kelles otsuse suhtes meie-tunde tekitamine piirdub aga pärast otsust e-kirja ja juhendi saatmisega, ega hõlma võimalust kaasa rääkida või mõnel muul pehmemal moel selle otsuse viimist kõigi töötajateni.

24 inimest ehk 42% kõigist vastanutest on rahul sellega, kuidas neid nimetatud otsuste vastuvõtmisse kaasati/ei kaasatud, öeldes, et nad ei arva, et iga otsuse juures peaks iga töötajat kaasama. *(Pole mõeldav, et ministeeriumi otsustusprotsessis osaleks kogu ametnikkond, siis ei tuleks otsustamisest midagi välja; Iga asja jaoks on vastavad inimesed olemas; Ei usu, et oleks olnud midagi olulist lisada või millelegi oponeerida; Eelnevalt oli võimalus arvamus välja öelda; Ei pea vajalikuks asjaajamise korda sekkuda (selleks on majas inimesed, kes ainult sellega tegelevadki) ja nii kaua, kui asjaajamine ja sisekord mingitki pidi loogiline, pole küll vaja sellega tegelevate inimeste tööd segada.)*

Märgitakse ka, et nimetatud teemad ei pakkunud huvi, poleks olnud aega nendega tegelda või need teemad ei puuduta töötaja tööloiku. Seega kasutati nende töötajate arvates piisaval hulgal sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiaid.

15 inimest leiavad, et nad oleksid mõnes või kõigis otsustes tahtnud siiski kaasa rääkida ehk neil ei tekkinud otsuste suhtes piisavat meie-tunnet. Näiteks oleks telefonidele vastamise otsuse eel võinud toimuda avalik arutelu, kuidas asja paremini lahendada, või arvamusküsitlus töötajate seas. Üks vastanu soovib, et ta oleks otsuse lõppfaasis rohkem juures olnud, et *juhendi bürokraatlikkust ära hoida*.

Lähetuskorralduse puhul oleks oodatud, et see oleks saadetud *eelnõuna kõigile maja peale mailiga arvamuse avaldamiseks*, arvatakse, et seda võiks rohkem ka organisatsiooni tasandil käsitleda/arutleda.

Üldistes kommentaarides, mis puudutavad kõiki valitud otsuseid öeldakse, et ei meeldi see, *kui otsustab mingi grupp inimesi ja siis peavad tugiuksused nende otsuseid realiseerima*, tuleks konsulteerida vähemalt tähtaegade suhtes. Pakutakse välja referendumit ning öeldakse, et *viisakas ja demokraatlik organisatsiooni juhtimine ja töö eeldab eelnevat personali teavitamist ja eelnõude kohta arvamuse küsimist*. Arvatakse, et neid teemasid võinuks osakonna koosolekutel arutleda, et seejärel ettepanekud edastada, pakutakse ka küsitluse vormi.

Kuigi veidi alla poolte vastanutest olid kasutatud strateegiatega rahul, näevad üle poolte vastanutest, et töötajaid võiks informeerida rohkem (ülalt-alla infoliikumine) ning nende arvamust küsida (alt-üles infoliikumine) – arvamuse küsimise kanalitena, mida ei kasutatud, aga võiks kasutada, nimetatakse referendumit, osakonna koosolekuid, küsitlust, eelnõuna e-kirjaga laiali saatmist. Seega ootavad töötajad suurema hulga sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiate kasutamist. See soov on osaliselt seostatav otsuse ulatusega – mida rohkemaid inimesi otsus puudutab, seda rohkem soovitakse kaasa rääkida.

## **4.4 Haridus- ja Teadusministeeriumi sisekommunikatsiooni seaduspärasused sotsiaalse deparadoksifikatsiooni kaudu**

Tuginedes teoreetilise käsitluse lõpus toodud organisatsioonisisese kommunikatsiooni tunnustele iseloomustatakse alljärgnevalt Haridus- ja Teadusministeeriumi sisekommunikatsiooni.

### Infoliikumise suunad

Ülalt alla liigub info sageli formaalseid kanaleid pidi käskkirjadena, juhtkonna koosoleku kaudu ning infot antakse selle kohta, mida on otsustatud, milline on seis või mida ei tohiks teha.

Alt üles liigub info probleemi kohta, alt üles küsitakse töötajatelt ka infot, millele tuginedes otsustada (lähetuskorralduse muudatuse puhul lähetuvajadused osakondades).

### Kaasamine ja osalemine

Töötajad tahaksid sõna sekka öelda ja arvamust avaldada rohkem, kui neile selleks hetkel organisatsioonis võimalust antakse. Arvamust saab avaldada ja nõu küsitakse enne otsuse tegemist sagedamini madalama astme (töölõiku puudutavate) otsuste puhul. See võimalus väheneb otsuse piiride laienemisel osakonna ja organisatsiooni tasandi suunas. Kaasamine sõltub töötajate arvates küll ühest küljest töötaja pädevusest, aga teisest küljest ka juhtkonna suhtumisest.

Valitud otsuste puhul on töötajate kaasamiseks kasutatud otsuse jaoks informatsiooni kogumist, oma ala spetsialistidelt abi küsimist olukorra analüüsimiseks, osakonna tasandil probleemi arutlemist (sealtkaudu liikus info üles), läbirääkimisi asjaosalistega, arvamuse küsimist e-kirja teel.

### Puudused info liikumises ja kaasamises

Puudusena paistab silma see, et töötajad ei teadnud küsimustiku täitmise hetkel otsus(t)est, näiteks, saadi lähetuskorralduse muudatuse kohta teada alles lähetuskorraldust täitma asudes. Osakondadest küll küsiti infot otsuse jaoks, kuid mitte kõigile neile ei antud võimalust oma saadetud infot põhjendada või kaitsta.

Kalendrite puhul tekkis töötajate seas arusaamatus, kes täpselt oma kalendreid Outlookis pidama ja avalikustama peab. Spetsialistid kaasati protsessi liialt hilja, mis põhjustas tehnilisi segadusi, sest tehniliste küsimuste lahendamiseks alustati vastavalt hiljem. Puudusena on käsitletav ka see, et töötajad tahaksid olla rohkem kaasatud ja saada infot kiiremini kui neil praegu selleks võimalusi on.

### Infoliikumise kanalid

Kanalid saab jaotada struktuuriks ja inimesteks (vahetu ülemus, sekretär, rahvas räägib) koosolekuteks ja kohtumisteks (juhtkonna koosolek, ministri-kantslerite-asekantslerite nõupidamised, osakonna koosolek, kohtumine), ametlikeks dokumentideks (käskkirjad, käskkirja eelnõu majasisene kooskõlastusring, juhend, koosoleku protokoll) ja mitteametlikeks dokumentideks (infoleht), elektroonilisteks (e-kiri listi või otse asjaosalisele saadetuna, siseveeb). Vastustes domineerib ülalt-alla infoliikumises paljuski struktuur – info saadakse osakonna või talituse juhatajalt.

### Kommunikatsioonikliima

Kommunikatsioonikliima kohta saab olemasolevate tulemuste põhjal teha vaid üldisi järeldusi, sest töötajate hinnanguid kliimale ei küsitud. Kaasamise ja kasutatavate kanalite põhjal võib üldjoontes hinnata kliimat pigem avatuks kui suletuks, sest töötajad ei märgi küsitluses kordagi seda, et nad ei julgeks kaasa rääkida. Pigem on probleemiks see, et töötajatelt ei küsita arvamust ja nõu, neid ei kaasata lahenduste pakkumisse ja analüüsi. Kliimale ohustavalt mõjub ka töötajate poolt öeldu, et kaasamine sõltub juhtkonna suhtumisest.

### Kommunikatsiooni läbimõeldus ja planeeritus

Juhtumite võrdlusest nähtub, et kasutatavad deparadoksifikatsioonistrateegiad ei ole sageli süsteemselt seotud otsuse omadustega, millega võiks seotud olla. Samamoodi on sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiatega – kommunikatsiooniga otsustamisprotsessis. Informeerimine ja kaasamine on juhuslikud, ega ole tihedalt seotud sellega, keda üks või teine otsus/teema puudutab.



## 5. Järeldused ja diskussioon

Nii mõnegi Eesti organisatsiooni koosseisu kuulub täna spetsialist, kelle ülesannete hulgas on sisekommunikatsiooni arendamine ja korraldamine. Sagedamini leiab selliste ülesannetega tööle võetud spetsialiste pigem avaliku sektori asutustest, nende seas ka Haridus- ja Teadusministeeriumist. See näitab, et organisatsioonides tajutakse organisatsioonisisese kommunikatsiooni süsteemse korraldamise olulisust. Küll aga on hetkel veel spetsialistide jaoks vähe vaatenurki ja instrumente, mille abil organisatsiooni sisekommunikatsiooni iseloomustada ning parendada.

Saksa professor Niklas Luhmann on pakkunud põneva vaatenurga – ta käsitleb otsuseid organisatsiooni peamiste taastootvate elementidena, öeldes, et otsused ongi kommunikatsioon. Taani professor Niels Åkerstrøm Andersen on Luhmanni teoreetilist raamistiku arvestades loonud käsitluse otsuste paradoksaalsusest ning nende paradokside ületamise strateegiatest. Neid strateegiaid kasutatakse organisatsioonides palju, kuid täna ei käsitleta neid kui paradokside ületamist, vaid pigem kui otsustamis- ja kommunikatsiooniprotsesse. Intrigeeriv on siinjuures see, et kui harjumuspäraselt vaadeldakse ja analüüsitakse otsustamis- ja kommunikatsiooniprotsesse eraldi, siis liidab Luhmanni käsitlus need kõik üheks, otsuste ümber toimuvaks protsessiks.

Käesoleva magistritöö eesmärk oli tuua välja otsustamisprotsessi deparadoksifikatsiooni strateegiad ja iseloomustada nende kaudu organisatsioonisisese kommunikatsiooni seaduspärasusi. Strateegiaid jagunevad Anderseni järgi (2003) kolmeks: ajalise, faktilise ja sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiateks. Organisatsioonisisest kommunikatsiooni selle harjumuspärastes aspektides iseloomustavad eelkõige sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiad.

Alljärgnevalt tuuakse välja põhilised järeldused ja diskussioon Luhmanni käsitluse, paradokside ületamise strateegiate ning nende kaudu iseloomustatava organisatsioonisisese kommunikatsiooni kohta. Viimases osas antakse ka ülevaade võimalikest edasistest uuringutest ja ettepanekud metoodika arendamiseks.

## 5.1 Luhmanni käsitus võrdluses harjumuspärase käsitlusega

Kuna kommunikatsiooni nähakse organisatsioonides juba täna paljuski teiste protsessidega läbipõimunult, on esimene samm Luhmanni käsitluse suunas juba tehtud. Luhmann näeb otsustamist kui organisatsiooni kõige olulisemat tegevust, mis on oma olemuselt kommunikatsioon. Läbi otsuste taastootmise jätkub kommunikatsioon ning hoitakse organisatsiooni elusana. Kui kommunikatsiooni nähakse organisatsiooni teiste tegevustega läbipõimununa, siis uuritakse ja analüüsitakse kommunikatsiooniprotsesse harjumuspäraselt eraldiseisvana. Siin ongi käesoleva töö abil võimalus ka analüüsile teise nurga alt läheneda, analüüsides mitte kommunikatsiooni organisatsioonis, vaid organisatsiooni nii elulist protsessi, nagu otsustamine, ning seeläbi näha ka kitsaskohti kommunikatsioonis.

Käesoleva töö autori arvates on oluliselt lihtsam analüüsida organisatsiooni otsustamisprotsesse ning leida sealtkaudu ka kommunikatsiooni toimimises selged tugevused ja nõrkused. Uurides kommunikatsiooni kui sellist, võime saada tulemuseks kehva infoliikumise kvaliteedi osakonna tasandil, kuid mida selle teadmisega peale hakata? Tuleb minna osakonna tasandile ja uurida, millistes aspektides see probleem ilmneb. Tuleb uurida protsesse, milles kommunikatsioon takerdub. Seeläbi tundub otstarbekam uurida kohe protsesse ja jõuda seeläbi kiiremini probleemide tuumani ja leida kohe ka õiged viisid olukorra parandamiseks.

Kõik protsessid organisatsioonis (tootmine, teenindamine, müük, jaotus, koolitus jne) on tegelikkuses otsused – igapäevased ja rutiinsed või harvaesinevad ja keerulised. Otsustatakse, kellele, mida ja kuidas toota või müüa, kuidas toode kliendini viia, keda ja milles koolitada. Autor on Luhmanniga nõus, et organisatsioonide põhielemendiks on otsused. Kuna kogu organisatsiooni läbib pidev kommunikatsioon – ükskõik, kui hästi või halvasti see ka ei toimiks, info liigub niikuinii –, siis saab Luhmanniga nõustuda ka selles osas, et organisatsioon on kommunikatiivne süsteem.

Käesolevas töös kasutatud meetodeid arvestades ei ole võimalik aga kinnitada otsustel tugineva autopoieesi toimimist organisatsioonis. Analüüsitud otsustamisprotsessid tõestavad autopoieesi võimalikkust osaliselt. Iga otsuse puhul on otsustamisprotsessi

sees mitmeid väiksemaid otsuseid aga ka otsuseid, mis otsustamisprotsessi sisse ei kuulu, kuid mis väljastpoolt seda otsust mõjutavad. Samas ei ole neid antud töö raames lähemalt käsitletud, ei ole uuritud otsuste eeldusi jms, et saaks autopoieesi võimalikkust kinnitada. Küll aga võib kogutud infole tuginedes püstitada hüpoteesi, et organisatsioonis kui kommunikatiivses sotsiaalses süsteemis toimib otsustele tuginev autopoiees.

Analüüsides organisatsioonides protsesse eraldiseisvatena, saadakse ka üksteisest eraldiseisvad tulemused. Eraldiseisvalt protsesse parendades ei pruugita aga jõuda soovitud eesmärgini, sest kõik protsessid on organisatsioonis omavahel läbipõimunud. Luhmanni teoreetilisele raamistikule tuginedes ning organisatsiooni otsustamisprotsesse analüüsides on võimalik jõuda tervikut käsitlevate tulemusteni ning seeläbi analüüsida ja parandada tervikut.

## **5.2 Deparadoksifikatsioonistrateegiate kasutamine otsustamises**

Käesolevas töös uuriti ja analüüsiti kolme töökorralduslikku otsust ning neis kasutatud strateegiaid paradoksides ületamiseks. Selgus, et kuigi kõigi otsuste puhul kasutati kõiki, nii ajalise, faktilise kui sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiaid, on seosed otsuse omaduste ja kasutatud strateegiate vahel siiski ähmased.

Otsused on oma olemuselt organisatsioonis erinevad, mistõttu ei saa eeldada, et nende vastuvõtmisel toimitakse täpselt ühtmoodi. Küll aga saab iga otsuse puhul panna paika protsessi, mille abil on tõenäosus edukalt eesmärgini jõuda kõige suurem. Iga otsus kannab endas eesmärki mõni probleem lahendada, uuendus ellu viia vms. Tähtis on ellurakendumine. Ellurakendumise tõenäosus on aga suurem siis, kui otsus ja selle tegemiseks valitud toimimisviis on omavahel kooskõlas.

Kuna deparadoksifikatsioon, hoolimata sõna keerulisusest, hõlmab endas otsustamisprotsessi tavapäraseid etappe ja toiminguid, siis ei ole seoste ähmasuse põhjuseks mitte teadmatus teoreetilisest käsitlusest, vaid siiski süsteemitu lähenemine otsustamisele.

Ajalise deparadoksifikatsiooni põhiline strateegia on otsustamisprotsessi jaotamine väiksemateks osadeks. Kõigi otsuste puhul kasutati seda strateegiat palju – mida keerulisem oli otsus, seda rohkem etappe otsustamisprotsess hõlmas. Seeläbi õnnestus jõuda selleni, et otsuse tegemine oli juba formaalsus. Samas ei ole aga ka siin nende strateegiate kasutus süsteemne, sest kohati oli samm otsustamisprotsessis tulemusteta.

Otsus tuleks jaotada selgeteks etappideks, kus iga etapi puhul on näha tulemus, mis aitab viia lõppeesmärgini – alles siis toimib ajaline deparadoksifikatsioon täiesti eesmärgipäraselt. Selleks jaotamiseks sobib hästi teoreetilistest käsitlustest tuttav otsustamisprotsessi mudel, mis algab probleemi tuvastamisega. Organisatsiooni jaoks on sobilik aga see, kui sarnaste otsustega toimetulemiseks töötataks välja mudel, millele tugineda. Käesolevas töös koostatud mudelid saavad olla Haridus- ja Teadusministeeriumi töökorralduslike otsuste mudeli kavandamisaluseks.

Faktilise deparadoksifikatsiooni strateegiana kasutati paljudel juhtudel erinevaid dokumente (statistikat, analüüsi), mis valikut kitsendasid. Samuti saab faktiliste strateegiatena käsitleda ka otsustamisprotsessis ilmnenuid takistusi, mis valitud alternatiivini viisid. Faktilist deparadoksifikatsiooni sel moel, nagu Andersen seda ette näeb, alternatiivide määratlemise kaudu ei toimunud, sest alternatiivid ilmnesisid protsessis juhuslikult. Et aga deparadoksifikatsioon eesmärki kannaks, tuleks alternatiividega rohkem tööd teha. Isegi kui otsus ei ole otsustaja arvates väga tähtis ja kui esmapilgul ükski teine alternatiiv ei ilmne, tuleks siiski nende peale kasvõi lühikese aja jooksul mõelda, sest nii saab valitav alternatiiv kinnitust.

Autori arvates on oluline mõelda ka sellele, et kui otsus on jaotatud paljudeks väiksemateks osadeks, ei ole võimalik toime tulla ka ühe alternatiivide komplektiga, sest iga vaheotsus võib tähendada oma alternatiivide hulka ja sealt hulgast tehtavat valikut. Seega peaks igas etapis analüüsima, kas alternatiivide käsitlemine on vajalik või mitte. Loomulikult tuleb selles osas eesmärgipäraselt ja otstarbekalt tegutseda ning mitte liialt detailidesse süveneda. Lähtuda tuleb otsuse tähtsusest, ulatusest jm omadustest, mis peaksid otsustajale detailsuse astme kätte näitama.

Sotsiaalne deparadoksifikatsioon on kõige lähedasem harjumuspärase kommunikatsiooni iseloomustamiseks. Otsustes kasutati sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiatena töötajate informeerimist, töötajatelt info ja arvamuste küsimist, spetsialistide kaasamist otsustamisprotsessi ning läbirääkimisi asjaosalistega. Siin läheneti sotsiaalsele deparadoksifikatsioonile küllalt laialt, sest eesmärki töötajas otsuse suhtes meie-tunnet tekitada, kannavad nii ülalt-alla kui alt-üles infoliikumine, eelkõige aga autori arvates just kaasamine ja osalemine.

Uuritud otsuste puhul töötajaid osalt kaasati, kuid osalt on kaasamisel tinglik väärtus, sest sellega ei ole lõpuni mindud. Näiteks, küsides altpool otsuse tarbeks informatsiooni, said töötajad osakondades info dokumendiks koondada ning juhtkonnale esitada, ent vähemalt osadel osakondadel puudus võimalus kirja pandut selgitada. Seega jäi üks samm puudu sellest, et antud olukorras võiks töötajaid nimetada otsustamisprotsessi kaasatuks.

Ka sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiate puhul on olulisteks märksõnadeks 'mõõdutunne' ning arvestamine otsuse omaduste, eelkõige ulatusega. Strateegiate valikul tuleb alustada sellest, kui palju inimesi otsuse elluviimise eest hakkab vastutama. Kui otsusel on suurema hulga töötajate jaoks informatiivne väärtus ning nad ei pea oma käitumist või hoiakuid selle tagajärjel muutma, siis ei ole kõigi töötajate kaasamine otstarbekas. Küll aga tuleb kaasata need töötajad, kel selles vallas kogemus on ning kes saavad otsustamisprotsessi seeläbi panustada (nt faktilise deparadoksifikatsiooni edukaks saavutamiseks). Kuid need, või selge osa neist, kelle hoiakud või käitumine peavad pärast otsust muutuma, tuleb kindlasti protsessi kaasata, siis on otsuse ellurakendumise tõenäosus suurem.

### **5.3 Organisatsioonisisese kommunikatsiooni seaduspärasused deparadoksifikatsiooni kaudu**

Kui harjumuspäraselt räägitakse organisatsioonisisest kommunikatsioonist kui eraldiseisvast nähtusest, siis kasutatakse selle iseloomustamiseks selliseid aspekte, nagu infoliikumise kiirus ja kvaliteet, info hulk ja piisavus, info edastamiseks ja saamiseks kasutatavad infokanalid ning rahulolu kõige sellega. Samuti uuritakse sageli ka suhteid organisatsiooni erinevatel tasanditel.

Käesolevas töös harjumuspäraselt kommunikatsiooni uurimisele küll ei läheneta, kuid saadud tulemuste abil on organisatsioonisisene kommunikatsioon võimalik siiski otsustamisprotsessist eristada ning neid aspekte välja tuua. Seega saab samade tulemuste abil vaadelda organisatsioonis toimuvale vähemalt kahest erinevast vaatepunktist. Seegi on kasutatud käsitluse tugevuseks.

Tulemuste abil on võimalik iseloomustada infoliikumise suundi ja kanaleid organisatsioonis, tuua välja kommunikatsioonikliimat iseloomustavad aspektid, aga kirjeldada ka seda, kuidas töötajaid organisatsioonis kaasatakse. Teoreetiliste käsitluste kõrvutamise viitas ka sellele, et mitmeid otsuseid ja neis kasutatud deparadoksifikatsioonistrateegiaid analüüsid on võimalik iseloomustada ka kommunikatsioonikorralduse planeeritust ja süsteemsust organisatsioonis.

Vaatepunkt tulemustele saab olla erinev, kuid ka ainult kommunikatsioonile keskendudes on näha, et tulemused on samad. Kasutatud infokanalite hulk on autori arvates küll ammendav, kuid nende kasutamise süsteemsus mitte, sest tundub justkui oleks ühed kanalid ülalt-alla töötajate informeerimiseks ning teised neilt info saamiseks, samas kui tegelikkuses saab mitmeid kanaleid kasutada mõlemasuunaliselt.

Näiteks liigub info ülalt-alla töötajate vastuste järgi sageli mööda struktuuri, infot saadakse vahetult ülemuselt. See on organisatsioonis järelikult hästi töötav kanal ning on ülalt-alla infoliikumises ka autori arvates üks parimaid kanaleid, sest vahetult tippjuhilt/-juhtkonnalt ei saa alati kõigile alluvatele info edastamist ja suhtlemist

oodata. Keskastmejuhid on juhi/juhtkonna käepikenduseks ja aitavad infot allapoole viia, kuid tulemustest ei tule välja see, et nad oleksid ka alluvate käepikenduseks juhtkonnani. Alt-üles liigub info sagedamini formaalses vormis, dokumentidena, vaid korra mainitakse arutelusid osakonna sees, mille kaudu info võiks ülespoole liikuda. Üks oluline infokanal laseb infot paremini läbi ülalt-alla.

Siinkohal saab aga probleemi tagamaade kohta vaid oletusi teha, sest info selle kohta puudub. Probleem ei peitu aga ilmselt peamiselt keskastmejuhtides, vaid ka tippjuhtkonnas, kes ei ole seda kanalit enda jaoks olulise infoallikana väärtustanud. Põhjused võivad peituda organisatsioonikultuuris ja kommunikatsioonikliimas, mis ei ole läbinisti toetavad ja avatud sellise suhtluse toimimiseks.

Otsuseid ja neis kasutatud deparadoksifikatsiooni strateegiaid analüüsid on näha kui süsteemselt info liigub. See on tulemus, milleni sisekommunikatsiooni uurides ei pruugita jõuda. Näiteks infokanalite kohta küsitakse tavapäraselt seda, kust inimene informatsiooni saab ja kust kaudu edastab. Selline uuring ei näita millise informatsiooniga on tegemist. Otsustamisprotsessi kaudu sisekommunikatsioonile lähenedes saab uuritav justkui sisu ning võimaldab sügavamalt analüüsi. Ainult kommunikatsiooni uurides on sageli tulemuseks info vormi kohta.

## **5.4 Ettepanekud edasisteks uuringuteks ja tegevusteks**

Käesolev töö oli eelkõige pilootuuringu väärtusega, sest sellisel moel ei ole otsustamisele ja kommunikatsioonile varem empiiriliselts lähenedud. Nii pilootuuringuks olemine, kui ka see, et meetodika ja tulemused olid olemas enne teoreetilist käsitlemist, annavad palju võimalusi arutlemaks selle üle, mida järgnevatel uuringutes teisiti teha.

Teoreetilise arutluse kohaselt saab ka kommunikatsioonikliimat otsuste deparadoksifikatsioonistrateegiaid analüüsid iseloomustada. Käesoleva töö meetodika vajab aga selles osas edasi arendamist, sest saadud tulemuste põhjal oli kliima iseloomustamine raskendatud. Meetodikas tulnuks uuringu ühe osana ette näha ka keskendumine inimeste suhetele ja sellest tulenevale julgusele või hirmule

arvamust avaldada ning võimaluste olemasolule arvamuse avaldamiseks. Küsida näiteks, millised võimalused on inimestel neile huvipakkuva otsuse/teema suhtes arvamust avaldada või paluda neil tuua näiteid selle kohta, mil nad on tahtnud/saanud kaasa rääkida otsuste puhul ning millised on olnud tagajärjed (positiivsed, negatiivsed). Jne.

Otsuste analüüsimisel saaks abiks võtta ka rahvusvahelise kommunikatsiooni- ja kommunikatsiooniauditi küsimustiku, mis praegusel kujul soovitud tulemust ei anna. Küsimustikku võiks kärpida ning kombineerida käesolevas töös kasutatud küsimustikuga. Otsustamise tasandid võiks määratleda sarnaselt käesoleva töö raames kasutatud tasanditele (töölõik, osakond, organisatsioon) ning uurida info liikumise kiirust ja kvaliteeti nende puhul, kasutatavaid kanaleid jm. Juurde tuleks tuua ka ajalise ja faktilise deparadoksifikatsiooniga seotud osad. Sellisel moel oleks võimalik analüüsida otsustamist üldiselt.

Seega ei tohiks olemasolevaid instrumente uue lähenemisenurga ilmnemisel kõrvale heita, sest neid arendades võib jõuda parema tulemuseni kui ise uut instrumenti välja töötades.

Tulles autopoieesi võimalikkuse hüpoteesi juurde, peaks selle tõestamisel võtma aluseks ühe otsuse ning uurima kõiki sellega seotud eelnevaid otsuseid, mis selle tegemist mõjutasid, ja ka uuritavale otsusele järgnenud otsuseid. Ehk oleks seeläbi võimalik analüüsida seda, kas otsustele tuginev autopoiees organisatsioonides toimib, kas otsused toodavad otsuseid, olles ise eeldusteks järgnevatele otsustele, või mitte.

Ka Haridus- ja Teadusministeeriumil on kasulik käesolev töö aluseks võtta ning oma edasisi otsustamisega seotud tegevusi sellest lähtuvalt kavandada. Keskmiselt hinnati kõigi otsuste ellurakendumist konarlikuks, mis viitab sellele, et kõigi uuritud otsuste puhul on puudu läbimõeldusest ja süsteemsusest. Kuidas seda muuta?

Alustada võiks käesoleva töö ja lisanduvate analüüside põhjal kindlat tüüpi otsuste jaoks otsustamisprotsessi mudelite väljatöötamisest. Mudelites peaks kajastama kõik sellist tüüpi otsuse puhul vajalikud tegevused. Seejärel võiks sobiva otsuse tegemisel kasutada väljatöötatud mudelit, läbides kõik ettekirjutatud etapid ning kasutades kõiki



ette nähtud deparadoksifikatsioonistrateegiaid. Otsuse järel uuritaks otsustamisprotsessi (näiteks käesoleva alapeatüki alguses kirjeldatud meetodit rakendades) ning analüüsitakse tulemusi, et selgitada välja mudeli sobivus ja vajalikud muudatused selles. Sellisel moel on etapiviisiliselt võimalik mudeldada kõik organisatsiooni jaoks olulised ja rutiinsemad otsuste tüübid ja tagada otsuste deparadoksifikatsioon ning nende sujuvam ellurakendumine.

Kui organisatsioonisisest kommunikatsiooni uuritakse otsuste kaudu, siis tuleb ka infoliikumise parandamiseks alustada muutmisega otsustamisprotsessist endast. Kõik protsessid organisatsioonis on omavahel läbipõimunud. Ei saa parandada infoliikumist muutmata sealjuures otsustamisprotsessi. Ei ole võimalik muuta ka otsustamisprotsessi, ilma et sellega ei kaasneks muutused ka kommunikatsiooniprotsessis.

Organisatsioonidel tasub julgelt analüüsida oma otsustamisprotsesse, mis on nende jaoks eluliselt tähtsad ning millel organisatsioon Luhmanni järgi püsib. Otsustamisprotsess koosnebki tegelikult deparadoksifikatsioonistrateegiatest, mis määratlevad selle kestvuse, etapid, saavutatava tulemuse ning kasutatavad vahendid. Kui paradokse ei ületataks, siis ei saakski otsustamisprotsessi määratleda – siis sünnib otsus (mis Luhmanni järgi polegi otsus) deduktsiooni käigus või ei sünni üldse.

# Kokkuvõte

Organisatsioonis on eluliselt tähtsal kohal otsustamine, mida käsitletakse sageli eraldiseisva protsessina. Teiste protsessidega põimituna käsitletakse organisatsioonisisest kommunikatsiooni, mida uuritakse aga sellegipoolest neist isoleerituna. See, et organisatsioonides võetakse järjest enam palgale sisekommunikatsioonispetsialiste, näitab, et tajutakse sisekommunikatsiooni süsteemse korraldamise olulisust. Spetsialistide käsutuses on aga veel vähe vaatenurki ja instrumente, mille abil organisatsiooni sisekommunikatsiooni iseloomustada ning arendada. Niklas Luhmanni käsitus otsustest kui organisatsiooni taastootmise põhilistest elementidest, aitab tuua ühe uue vaatenurga.

Käesolevas töös vaadeldi Niklas Luhmanni teoreetilist raamistikku ja selle sees Niels Åkerstrøm Anderseni poolt loodud käsitlust otsuste paradoksaalsuse ületamise strateegiate kohta. See käsitus võimaldab läheneda organisatsiooni sisekommunikatsioonile otsuste vaatenurgast.

Töö eesmärk oli tuua välja otsustamisprotsessi deparadoksifikatsiooni strateegiad ja iseloomustada nende kaudu organisatsioonisisese kommunikatsiooni seaduspärasusi. Strateegiad jagunevad Anderseni järgi (2003) kolmeks: ajalise, faktilise ja sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiateks. Organisatsioonisisest kommunikatsiooni iseloomustavad eelkõige otsustamisprotsessis kasutatavad sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiad.

Analüüsiiti kolme Haridus- ja Teadusministeeriumi töökorralduslikku otsust ning neis kasutatud paradokside ületamise strateegiaid. Selgus, et kuigi kõigi otsuste puhul kasutati nii ajalise, faktilise kui sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiaid, olid seosed otsuste omaduste ja kasutatud strateegiate vahel nõrgad. Puudus süsteemsus.

Sotsiaalse deparadoksifikatsiooni strateegiate abil on võimalik iseloomustada infoliikumise suundi ja kanaleid organisatsioonis, tuua välja kommunikatsioonikliimat iseloomustavad aspektid, aga kirjeldada ka töötajate kaasamist organisatsioonis.

Teoreetiliste käsitluste kõrvutamine viitas ka sellele, et iseloomustada on võimalik ka kommunikatsiooni planeeritust ja süsteemsust.

Analüüsid otsustamisprotsessis kasutatud deparadoksifikatsioonistrateegiaid, on võimalik iseloomustada organisatsioonisisese kommunikatsiooni seaduspärasusi. Kui otsustamisprotsessi kaudu leitakse sisekommunikatsiooni tugevused ja nõrkused, siis on otstarbekas ka arendada kommunikatsiooni just otsustamisprotsesside arendamise kaudu.

# Summary

## **Overcoming communicative paradox in organisational decision-making processes (The case of Estonian Ministry of Education and Research)**

Decision-making is an important process for an organisation. It is often regarded to as a separate process. Organisational communication is, in the opposite, regarded to as a process combined with all other processes, but nevertheless analysed separately from them. The fact, that more and more specialists in organisational communication are recruited in Estonian organisations, shows that organised organisational communication is being perceived as important. But there are still too few viewpoints and instruments to be used for describing and developing organisational communication. Niklas Luhmann's approach to decisions as the main elements for autopoiesis in an organisation, help to bring one new viewpoint.

In current thesis Luhmann's theoretical frame and in it Niels Åkerstrøm Andersen's approach about strategies for overcoming paradoxes in decision-making processes (deparadoxification) were analysed. This approach makes it able to look at organisational communication through decisions.

The purpose of the thesis was to bring out deparadoxification strategies in decision-making processes and describe aspects of organisational communication through them. By Andersen (2003) strategies are divided into temporal, factual and social deparadoxification strategies. Organisational communication can best be described through social deparadoxification strategies used in decision-making processes.

Three work-related decisions in Estonian Ministry of Education and Research were analysed and strategies of overcoming paradoxes described. It became clear, that although temporal, factual and social strategies were all used, connections between characteristics of the decision and strategies used, were weak.

Through social deparadoxification strategies it is possible to describe directions and channels of information, communication climate, but also workers' involvement and

participation. It is also possible to describe how planned and organised communication in an organisation is.

When analysing deparadoxification strategies used in decision-making processes, it is possible to describe aspects organisational communication. When one finds strengths and weaknesses of organisational communication through decision-making processes, one should also start developing communication through the same processes.

# Kasutatud kirjandus

Åberg, L. (1986). *Information Seeking Structures In Work Organizations: Structural Parameters, Measurement Techniques And Empirical Results For Eighteen Finnish Work Organizations*. Helsinki: University of Helsinki.

Andersen, N. A. (2003a). Polyphonic Organisations. Bakken, T & T. Hernes (toim.). *Autopoietic Organization Theory. Drawing On Niklas Luhmann's Social Systems Perspective*. Oslo: Copenhagen Business School Press, xxx-xxx

Andersen, N. A. (2003). The undecidability of decisions. Bakken, T & T. Hernes (toim.). *Autopoietic Organization Theory. Drawing On Niklas Luhmann's Social Systems Perspective*. Oslo: Copenhagen Business School Press, xxx-xxx

Andre, E. & M. Bakler & R. Lööne & V. Reimer & T. Vitsut (2000). *Siseauditi käsiraamat*. Tallinn: Interdistsiplinaarse Uuringute Instituut.

Bakken, T. & T. Hernes (2003). The Macro-Micro Problem In Organization Theory: Luhmann's Autopoiesis As A Way Of Handling Recursivity. Bakken, T & T. Hernes (toim.). *Autopoietic Organization Theory. Drawing On Niklas Luhmann's Social Systems Perspective*. Oslo: Copenhagen Business School Press, xxx-xxx

Buchholz, W. *Open Communication Climate*.  
<http://atc.bentley.edu/faculty/wb/printables/opencomm.pdf>, jaanuar, 2002.

Certo, S. C. (2000). *Modern Management. 8th edition*. USA: Prentice Hall Inc

Forester, J. (1984). Bounded Rationality And The Politics Of Muddling Through. *Public Administration Review*, jaanuar/veebruar 1984, 23-31.

Gallagher, C. A. & H. J. Watson (1980). *Quantitative Methods for Business Decisions*. Auckland etc: McGraw-Hill.

Gibb, J. R. (1961). Defensive Communication. *The Journal of Communication*, 11, 141-148.

Hagen (2000) Introduction: Observing Luhmann. *Acta Sociologica*, 34, 3-4.

Haridus- ja Teadusministeeriumi põhimäärus. (2006). <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=976995>, jaanuar, 2006.

Heath, R.L. (1994). *Management Of Corporate Communication. From Interpersonal Contacts To External Affairs*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Heyman, H. & R. Bloom (1987). The Decision Making Process In Nonprofit Organizations. *Nonprofit World*, vol 5 nr 1 lk 27-28.

Hodgetts, R. M. (1991). *Organizational Behavior: Theory And Practice*. USA: Macmillan Publishing Company.

Jennings, D. & S. Wattam (1998). *Decision Making. An Integrated Approach. Second Edition*. London: Financial Times Pitman Publishing.

Jönhill, J. I. (2003). Communication with decisions as medium and form – some notes on Niklas Luhmann's theory of organization. Bakken, T & T. Hernes (toim.). *Autopoietic Organization Theory. Drawing On Niklas Luhmann's Social Systems Perspective*. Oslo: Copenhagen Business School Press, xxx-xxx.

Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Stanford: Stanford University Press.

Luhmann, N. (1988/2003). Organization. Bakken, T & T. Hernes (toim.). *Autopoietic Organization Theory. Drawing On Niklas Luhmann's Social Systems Perspective*. Oslo: Copenhagen Business School Press, xxx-xxx.

McQuail, D. (1987). *Communication. 2<sup>nd</sup> Ed. Aspects Of Modern Sociology. Social Processes*. New York: Longman Inc.

Mingers, J. (2003). Observing Organizations: An Evaluation Of Luhmann's Organization Theory. Bakken, T & T. Hernes (toim.). *Autopoietic Organization Theory. Drawing On Niklas Luhmann's Social Systems Perspective*. Oslo: Copenhagen Business School Press, xxx-xxx.

Mingers, J. (2004) Can Social Systems Be Autopoietic? Bhaskar's And Giddens' Social Theories. *Journal for the Theory of Social Behavior* 34:4, 403-427.

Pace, R. W. & D. F. Faules (1994) *Organizational Communication*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Pettinger, R. (2000). *Mastering Organizational Behavior*. Hampshire: Palgrave. Macmillan Press?

Prescott, E. C. (1978). Papers In Honor Of Herbert A. Simon: An Introduction. *Bell Journal of Economics*, 9, 2, 491-493.

Rogers, E. M. (1994). *A History Of Communication Study: A Biographical Approach*. New York: The Free Press.

Schermeron, J. R. Jr & J. G. Hunt & R. N. Osborn. (2000). *Organizational Behavior. 7th edition*. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Seidl, D. (2003). Organisational Identity In Luhmann's Theory Of Social Systems. Bakken, T & T. Hernes (toim.). *Autopoietic Organization Theory. Drawing On Niklas Luhmann's Social Systems Perspective*. Oslo: Copenhagen Business School Press, xxx-xxx.

Simon, H. A (1945/1948) *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: The Macmillan Company

Thyssen, O. (2003). Luhmann And Management: A Critique Of The Management Theory In Organisation And Entscheidung. Bakken, T & T. Hernes (toim.).



*Autopoietic Organization Theory. Drawing On Niklas Luhmann's Social Systems Perspective.* Oslo: Copenhagen Business School Press, xxx-xxx.

Vadi, M. (2004) *Organisatsioonikäitumine.* Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Vos, M. & H. Schoemaker (1999). *Integrated Communication. Concern, Internal and Marketing Communication.* Utrecht: Lemma.

Vroom, V. H. (2000). Leadership and the Decision-Making Process. *Organizational Dynamics.* Vol 28, No 4 82-94.

# Lisad

## Lisa 1. Juhtkonna küsitlus otsuste valikuks

From: Age Rosenberg  
Sent: 14. jaanuar 2005. a. 16:34  
Subject: Palun pane otsused järjekorda

Tere

Pöördun Sinu poole palvega, et aitaksid kaasa meie organisatsiooni otsustuskommunikatsiooni protsesside kaardistamisele ning minu selleteemalise magistritöö valmimisele. Palun Sul alljärgnevalt teha kaks toimingut ning saata nende toimingute tulemused 20. jaanuariks aadressil age.rosenberg@hm.ee.

Vastused koondan tabelitesse ja eraldan nimedest, nagu igasuguste uuringute puhul ikka. Kui soovid päris anonüümselt vastata, siis on üks võimalus vastus valmis trükkida, välja printida ja kinnise ümbrikuga minu nimele asjaajamistalituse teabekorralduse kasti pista! ☺

Kui Sul tekib küsimusi, siis kirjuta ja ma püüan aidata!

Valisin juhtkonna aastalõpu koosolekul väljaõeldud otsustest välja 10 allnimetatut ning palun Sul

- need kümme selle alusel järjekorda panna, kuidas Sa tajud nende otsuste mõju ulatust ja olulisust meie organisatsioonile. Järjestamisel tugine enda isiklikele tajudele ja seisukohtadele ning paiguta need n.ö tähtsuse järjekorda: kõige mõjukam esimeseks jne.
- vähemalt esimesele kolmele valitule kirjutada juurde, miks just neile otsustele valik langes. Sealjuures saad märkida, kas see mõju on pigem negatiivne või positiivne või on hoopis potentsiaalne mõju suur.

Otsused:

- personali koolituskulud – rahad jäävad tsentraalseks
- luua mentorluse kord HTM-is
- ühtlustada nõupidamiste korraldus ja luua vastav juhend/kord protokollide koostamiseks jms
- kõik telefonid peavad vastama, Leelo Muru saadetud juhendmaterjal
- luua siseveeb sisekommunikatsiooni paremaks korraldamiseks
- võtta töökorralduses kasutusele projektipõhise protsesside juhtimise põhimõte (võimalikud arengud nõunike töö ümberkorraldamisel)
- asjaajamistalituse assistendid hakkavad jälgima tööplaani täitmist ja seda meelde tuletama
- osakonnajuhatajatel on kalendrite pidamine Outlookis kohustuslik
- lähetused kooskõlastab vastutusala juht (asekantsler)
- kinnitada uus struktuuriskeem

Suur aitäh abi eest!

Age Rosenberg  
HTM teabekorralduse osakonna ekspert / TÜ Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakonna magistrand (meedia ja kommunikatsiooni eriala)

## Lisa 2. Juhtkonna küsitluse tulemused

E-kirja küsitlus saadeti välja 35 juhtkonna liikmele, sellele vastas 11 juhtkonnaliiget, kellest 6 olid osakonnajuhatajad, kaks nõunikud, üks allasutuse juht ja üks abi. Otsused pandi tähtsuse järjekorda 1-10ni, alltoodud tabelis on punktisummade saamiseks lahutatud järjekorra keskmine 11st ehk kui keskmiselt paigutati esimene otsus järjekorras 2,27 kohale, siis  $11-2,27=8,73$  annab selle otsuse punktisumma 10-st. Tabelis on lisaks punktisummale toodud ka sellele otsusele antud kommentaaride arv:

**Tabel 1:** Juhtkonna otsused, tähtsus ja kommentaaride arv

Otsus	Punktid	Kommentaaride arv
kinnitada uus struktuuriskeem	8,73	9
võtta töökorralduses kasutusele projektipõhise protsesside juhtimise põhimõte (võimalikud arengud nõunike töö ümberkorraldamisel)	7,36	8
luua siseveeb sisekommunikatsiooni paremaks korraldamiseks	6,50	7
ühtlustada nõupidamiste korraldus ja luua vastav juhend/kord	6,00	4
osakonnajuhatajatel on kalendrite pidamine Outlookis kohustuslik	5,32	3
luua organisatsioonis mentorluse kord	4,91	3
kõik telefonid peavad vastama, juhendmaterjal olemas	4,86	2
asjaajamistalituse assistendid hakkavad jälgima tööplaani täitmist ja seda meelde tuletama	4,14	1
personali koolituskulud – rahad jäävad tsentraalseks	3,77	2
lähetusd kooskõlastab vastutusala juht	3,41	0

Vastavalt tabelis toodud järjekorrale on alljärgnevalt toodud vastajate põhjendused otsuste olulisuse kohta organisatsioonile:

Kinnitada uus struktuuriskeem:

- vajalik, et jaotus oleks jur-lt korrektne
- üldreeglid peavad olema loogilised ja eesmärgipärased

- *Ilma selge struktuurita on üle 100 inimeselist organisatsiooni võimatu juhtida, struktuur peab vastama parimal viisil püstitatud eesmärkidele*
- *Aluseks tervele töökorraldusele, eriti oluliseks pean asestantslerite tööülesannete täpsustamist ning tööprotsesside suunamist nende kaudu. Seetõttu mõjutab igapäevatööd vahest ehk kõige terviklikumalt. Seega on suur just potentsiaalne mõju.*
- *kogu juhtimise alus*
- *negatiivne, sest eelmise mõju ei ole veel kadunud ja nüüd jään järgmist ootama*
- *Uus struktuuriskeem lahendab mitmed organisatsiooni senised pudelikaelad, kuid üks skeemi headust saab tõeliselt hinnata nõ katse-eksituse meetodil ehk siis õige hinnangute andmise aeg on aasta-paari pärast. Siiski usun, et mõju on üsna suur ja pigem positiivne.*
- *muutused struktuuris kajastavad kõige üldisemaid rõhuasetuste muutusi*
- *loob selguse ja saab tööle hakata*

Võtta töökorralduses kasutusele projektipõhise protsesside juhtimise põhimõte:

- *kindlasti mitte ainult nõunike, vaid suuremate tööde puhul rakendada*
- *võimaldaks praktilisi tegevusi viia ratsionaalsemale alusele*
- *Ma ei tea, mida selle all täpsemalt mõeldakse, kuid pooldan kindlasti selgelt projektipõhist lähenemist, et saavutada soovitud tulemusi soovitud tähtaegadel.*
- *Vajalik muudatus, kuna praktikas lahendamist vajavad probleemid ei kujune enamasti mitte ministeeriumi struktuurset ülesehitust arvestades, mistõttu koostöö ühiste eesmärkide nimel on vältimatult vajalik. Oluline on, et ministeeriumi töötajad oskaksid projektipõhist tööd korraldada ning oleks olemas vajalik tehniline tugi (koolitus, nõuanded, IT vahendid jne)*
- *nüüd on lootust, et tööülesanne+eesmärk ei haju ära vaid jõuab ka võiduka lõpuni*
- *Paljude interdistsiplinaarsete tööülesannete puhul puudub selge rollijaotus, vastutuse jaotus ja koordineerimine, seetõttu on väga oluline rakendada projektipõhist protsesside juhtimist. Olen veendumusel, et selle otsuse rakendamine parendaks oluliselt töö tulemuslikkust ja efektiivsust. Positiivse mõjuga.*

- *kui see tõepoolest juurutatakse (aga see pole lihtne), siis muudab see läbivalt suurt osa meie tegemistest*
- *paneב nõunikud tööle*

#### Luu siseveeb:

- *on ülitähtis siseinfo kanal ning aja ja teabe korrastamise võimalus*
- *Praegu on ministeeriumisisesed inforessursid väga ebahühtlaselt jaotunud (Postipoiss, Hmdoks) ning kõiki IT võimalusi ei ole piisavalt ära kasutatud. Korralik siseveeb, mis hõlmaks nii dokumendihalduse, -ringluse kui ka muu tööks vajaliku info, aitab oluliselt kiirendada vajaliku info otsimiseks kuluvat aega ning luua üksikprobleemide lahendamisel senisest terviklikum pilt.*
- *positiivne, väga vajalik, et teada, mida teised teevad*
- *Kasutajasõbralik siseveeb on hästi toimiva sisekommunikatsiooni üks põhilisi instrumente – otsuse tähtsust organisatsiooni infovahetuse seisukohalt on raske ülehinnata. Mõju mõistagi positiivne.*
- *sisekommunikatsioon on kindlasti väga oluline HTM töös ja vajab parandamist*
- *parem-otsem-vahetum töö korraldamisel*
- *tagab info liikumise*

#### Ühtlustada nõupidamiste korraldus:

- *kui seda ka järgitakse, siis vabaneb oluliselt ebaotstarbekalt kasutatud ressursi ning oleme tegevuses efektiivsemad!*
- *Nõupidamiste kasutegurit (otsuste selgus nii ülesannete, täitjate kui tähtaegade osas on sageli udune) saab oluliselt tõsta.*
- *üldosakonnast lähtuv, kas ja kellele see parem on, mina olen protokollid ise teinud*
- *väga vajalik*

#### Osakonnajuhatajatel kalendrite pidamine kohustuslik:

- *nii saab kiiresti vajalikud inimesed õigel ajal õigesse kohta suunata*
- *positiivne, näen, millal ja kas on võimalik inimest kuhugi esinema kutsuda*
- *see on samuti sisekommunikatsiooni parandamise meede*

Luu mentorluse kord:

- *Kuna töötajate läbivool suur ja aega vähe (uutel töötajatel sisseelamiseks), siis mentorlus aitaks hästi edasi liikuda.*
- *Siin näen vajalikkust ühistunde tekitajana ning personaalse motivatsiooni ja kollektiivi sulandumise tõhustajana.*
- *õige ja väga tulevikku vaatav. Ehk vähendab kaadri voolaviust, mis HTM-s on lausa katastroofiliselt kõrge.*

Kõik telefonid peavad vastama:

- *telefonid peavad ikka vastama. See on esimene viisaka asutuse tunnus.*
- *seda peaks ilma igasuguse otsuseta enesestmõistetavaks pidama. Vaja veel suurt kasvatustööd, eriti sekretäride ja personalitalituse hulgas.*

Asjaajamistalituse assistendid hakkavad jälgima tööplaani täitmist ja seda meelde tuletama:

- *et poleks unustamist*

Personali koolituskulud – rahad jäävad tsentraalseks:

- *kas on arvestatud, et on ka selliseid koolitusi, mida personaliosakond ei koordineeri ja mille puhul lähetuskulud peavad samuti koolituskuludest maha minema*
- *väga suur kasu ja mõju edaspidiseks ühiste tegevuste korraldamisel, kuid allasutusel loomulikult on ka eraldi vahendid*

## **Lisa 3 Intervjuu otsuste valikuks (kava)**

### **Intervjuu kava**

#### **Sissejuhatus**

Käesolev intervjuu on esimene, mis aitab koguda materjali minu magistritöö jaoks. Nagu te ka veidi kursis olete, on magistritöö fookus otsustamisel ja eelkõige otsuse sündimise juures vajalikel infoallikatel ja infol.

Teie saite valitud esimese intervjuu n.ö informantideks seepärast, et juhtkonnas aastavahetuse eel välja öeldud otsused vormusid lõplikeks just teie käte läbi.

Tänase intervjuu fookus on nende otsuste taga olevatel probleemidel, nende otsuste olemusel ja nende eest vastutajatel ja nende tegemisel osalenutel.

Et teie öeldut pärast parem oleks analüüsida, kasutan diktofoni ning hiljem transkribeerin kogu intervjuu. Palun teil siinjuures ka püüda mitte korruga rääkida.

Vastamisel lähtuge oma arusaamadest, kuid viidetega teistele võite ära tuua ka teisi seisukohti, mida olete kuulnud või millele teie enda arusaam võibolla tugineb. Teadupärast õigeid ja valesid vastuseid selliste intervjuude puhul ei ole. Vestleme lihtsalt neil teemadel, mida juba ka nimetasin.

Meil on aega poolteist tundi, usun, et on võimalik tõstatada ja arutleda ka nendel teemadel, mis käesoleva teemaga kokku lähevad ja võivad vajalikuks osutuda, kuid mida ma ise vajaliku uurimismaterjalina üles ei ole märkinud. Andke sellest kindlasti märku.

*Vajalikud materjalid: diktofon, nimekiri 10 otsusega – kas koos punktiskooridega või lihtsalt nimekirjana? Nimekiri on vajalik selleks, et jutt keerleks nende konkreetsete otsuste ümber.*

## **Intervjuu käik**

*Intervjuul on põhimõtteliselt kolm fookust: probleemid ja võimalused, otsuste olemus ja inimesed. Läbime iga otsuse puhul kõik need kolm punkti järjest st analüüsime üksipulgi iga otsuse läbi.*

*Enne aga kui analüüsi juurde läheme, paneks need otsused lihtsuse järgi järjekorda.*

## **Millised neist otsustest olid teie hinnangul kõige lihtsamad?**

### **I Probleemid ja võimalused**

Otsus ei sünni tavaliselt tühjalt kohalt. Vaadates nüüd esimest, kõige lihtsamat otsust.. kirjeldage selle otsuse sündimise algpunkti ehk seda probleemi või ideed või võimalust, mis otsuse tegemise ajendas?

Abistavalt: \* Millist probleemi lahendati?  
\* Millisest võimalusest kinni haarati?  
\* Milline idee tekkis ja mis oli vaja otsuseks formuleerida?  
\* *Kui keerulisem probleem, siis ..* palun selgitage selle otsuse konteksti, mis tingimustes see otsus tehti, mis sel ajal toimus?

Täpsustuseks: \* Kuidas see probleem, võimalus teatavaks sai? Kes tõstatas/teavitas? Mis kanaleid pidi?  
\* Kas probleemi lahendati/ võimalusest haarati antud juhul esimest korda või on tegemist mitmenda lahendusega? Millised need eelnevad otsused sellega seoses on olnud?

### **II Otsuste olemus**

Iseloomustage seda otsust, palun.

Abistavalt: \* Kas see on lihtne või keeruline, rutiinne või mitterutiinne, korduv või mittekorduv, tavapärase lahendamisskeemiga või uudse skeemiga, pigem harjumuslik või mitte.

### **III Inimesed**

... palun öelge, kes selle otsuse tegemise eest vastutas?

Täpsustuseks: \* Täpsustage, miks just tema?  
\* Kas valik oli juhuslik või põhjendatud?  
\* ... kes elluviimise eest vastutama hakkab? Kas need inimesed kattuvad?

Kes veel selle otsuse tegemisse teie teada kaasatud olid?

Abistavalt: Kes sõna sekka ütlesid või omapoolseid alternatiive pakkusid või vastu vaidlesid või tuliselt poolt olid ja sellest teada andsid?

Täpsustuseks: Kuidas nad täpsemalt teie teada kaasatud olid? Mida nad tegid selle otsuse sündimise käigus?



## **Lisa 4. Intervjuu kava otsuste kohta info kogumiseks**

### **Intervjuu kava**

#### **Sissejuhatus**

Käesolev intervjuu on teine blokk intervjuusid, mis aitab koguda materjali minu magistritöö jaoks. Minu magistritöö fookus on otsustamisprotsessil ja eelkõige otsuse sündimise juures vajalikel infoallikatel ja infol.

Teie saite valitud teise bloki intervjuude n.ö informandiks seepärast, et kantsleri ja tema abiga tehtud intervjuus nimetati Teid ühe valitud otsuse tegemise eest vastutajaks. Selleks otsuseks on ....

Täna intervjuu fookus on selle otsuse sündimisel ehk et püüame käia läbi kõik sammud, mis selle otsuse sündimiseks tehti ning infovajadused igal sammul.

Et Teie öeldut pärast parem oleks analüüsida, kasutan diktofoni ning hiljem transkribeerin kogu intervjuu.

Teadupärast õigeid ja valesid vastuseid selliste intervjuude puhul ei ole.

Kuna meil on aega üks tund, siis ma usun, et on võimalik tõstatada ja arutleda ka nendel teemadel, mis käesoleva teema ja käsitletava otsusega kokku lähevad ja võivad vajalikuks osutuda, kuid mida ma ise vajaliku uurimismaterjalina üles ei ole märkinud. Andke sellest kindlasti märku.

*Vajalikud materjalid: diktofon, konkreetse otsuse kohta juba valmis kirjutatud iseloomustus, abivahendina igaks juhuks ka erinevad teooriatest leitud otsustamisprotsessi mudelid, mis võiksid protsessi kirjeldust aidata paremini luua.*

### **Intervjuu käik**

#### **I Otsuse olemus**

Tutvuge palun selle otsuse iseloomustusega...

...millega Te selle iseloomustuse juures nõustute?

...kas on midagi, millega ei nõustu? mis see on?

...tahate Te midagi lisada, mis selles iseloomustuses puudu on?

#### **II Lahenduste otsimine, tegelik otsustamise ja infokogumise protsess**

Probleemi/võimaluse defineerimine on meie n.ö rännaku alguspunkt, lõpp-punktiks on otsuse väljaütlemine 2004. aasta lõpus toimunud juhtkonna koosolek. Edasi palun Teie abi kõige nende kahe punkti vahele jääva kirjeldamisel.

*Mõttekas on ilmselt võtta paber ette ning lasta informandil need sammud ise ka visualiseerida, siis on tal kergem oma juttu jälgida ja täiendada. Hiljem saab tema märkmeid kasutada ka lõplike mudelite joonistamisel.*

Abistavalt: \* Võib alustada nt ajas punktide märkimisest: millal probleem tõstatus, millal ja milline esimene samm tehti (koosolek, e-kiri, infomaterjalide

otsimine, kellegi teise teavitamine jne) ja seejärel ülejäänud tähtsamad sammud ajas.

\* Kui suured sammud märgitud ja kirjeldatud, siis vaadata, kas ja mis sinna suurte sammude vahele jäi?

\* Täpsustada ajas ja sammude juures või vahel ka see info, mida kasutati, vajati, uuriti, otsiti, leiti ja need kanalid, kust kaudu see kõik käis.

Täpsustuseks: Kas ja keda kaasati probleemile lahenduse leidmiseks?

Kui paljude lahenduste hulgast antud alternatiiv valiti?

Milliseid lahendusi veel pakuti?

Kuidas see lahenduste esitamine välja nägi? Kes, millal ja kuidas seda teha said?

Kuidas lõpliku alternatiivi valik välja nägi? Kes, millal ja kuidas selles osalesid?

### **III Ideaal ehk kuidas oleks võinud see protsess välja näha ja takistused, mis esinesid**

Kui Te nüüd mõtlete oma jutule ja sellele, mille paberile joonistasite ja mis sai läbi arutletud, siis ... kas leiata selles kirjelduses midagi, mida oleks võinud teisiti teha?

Abistavalt: ..mingi võimalus, mida oleks tahtnud veel kasutada?

..midagi, millele oleks tahtnud rohkem aega pühendada?

..kedagi, keda oleks tahtnud veel kaasata?

..info, mida oleks veel vaja olnud, aga ei saanud kätte?

..kanalid, kust oleks tahtnud saada infot või kuhu oleks tahtnud edastada infot, aga neid ei olnud käepärast või oli otsuse tegemisega nii kiire, et ei jõudnud?

.. midagi muud?

Kuidas näeks välja Teie arvates ideaalne protsess ja info kättesaadavus ja olemasolu sellise probleemi lahendamisel?

## **Lisa 5. Küsimustik otsuste kohta info kogumiseks**

### **OTSUSTAMINE ORGANISATSIOONIS**

Hea HTM-i töötaja!

Palun Sul olla abiks Haridus- ja Teadusministeeriumi otsustamisolukorra iseloomustamisel täites selleteemalise küsimustiku. Oma vastustega aidad, lisaks organisatsioonist terviklikuma pildi kujundamisele, kaasa ka minu magistritöö valmimisele.

Siin küsimustikus on alljärgnevalt 20 punkti, millele vastamiseks ei tohiks kuluda üle 20 minuti!

Kui jääd hätta, võta ühendust aadressil [age.rosenberg@hm.ee](mailto:age.rosenberg@hm.ee) või telefonidel 7 350 153 (153) või 52 83 153 (5153)!

Ootan Su vastuseid hiljemalt 23. juunil/13. septembril!

Ette tänades,  
Age Rosenberg  
Teabekorralduse osakonna konsultant  
TÜ Meedia ja kommunikatsiooni eriala magistrand

### **OSALEMINE OTSUSTES ÜLDISELT**

Alljärgnevalt on käsitletud kolme tasandi otsuseid: tööloiku, osakonda ja organisatsiooni puudutavad otsused.

Tööloik – konkreetselt Sinu enda tööd puudutavad otsused

Osakond – osakonda, kus Sina töötad, puudutavad otsused

Organisatsioon – organisatsiooni üldiselt puudutavad otsused

Vastamiseks tee palun valik rippmenüüst või linnuke sobiva vastuse järel olevasse kastikesse.

#### **1. Millal jõuab info erineva tasandi otsuste kohta Sinuni?**

Info minu tööloiku puudutavate otsuste kohta jõuab minuni ...

- alati enne
- enamasti enne
- kord enne, kord pärast
- enamasti pärast
- alati pärast
- ei jõuagi minuni

... nende vastuvõtmist.

Info minu osakonda puudutavate otsuste kohta jõuab minuni ...

- alati enne
- enamasti enne

- kord enne, kord pärast
  - enamasti pärast
  - alati pärast
  - ei jõuagi minuni
- ... nende vastuvõtmist.

Info organisatsiooni puudutavate otsuste kohta jõuab minuni ...

- alati enne
  - enamasti enne
  - kord enne, kord pärast
  - enamasti pärast
  - alati pärast
  - ei jõuagi minuni
- ... nende vastuvõtmist.

## **2. Millal saad erineva tasandi otsuste kohta arvamust avaldada?**

Saan oma arvamust minu töölõiku puudutavate otsuste kohta avaldada...

- alati enne
  - enamasti enne
  - kord enne, kord pärast
  - enamasti pärast
  - alati pärast
  - ei jõuagi minuni
- ... otsuste vastuvõttu

Saan oma arvamust oma osakonda puudutavate otsuste kohta avaldada...

- alati enne
  - enamasti enne
  - kord enne, kord pärast
  - enamasti pärast
  - alati pärast
  - ei jõuagi minuni
- ... otsuste vastuvõttu

Saan oma arvamust organisatsiooni puudutavate otsuste kohta avaldada...

- alati enne
  - enamasti enne
  - kord enne, kord pärast
  - enamasti pärast
  - alati pärast
  - ei jõuagi minuni
- ... otsuste vastuvõttu

## **3. Minult oodatakse, et ütleksin sõna sekka otsustes, mis puudutavad:**

Võid valida mitu varianti!

- minu töölõiku
- uue inimese tööle võtmist osakonda
- osakonna juhtimist, planeerimist

- töökeskkonna muutusi
- tööaja planeerimist
- koolitusi
- organisatsiooni üldisi suundi
- muu (palun täpsusta)

#### **4. Kui tihti küsitakse Sult ENNE erineva tasandi otsuste vastuvõtmist nõu?**

Minu töölõigus...

- Alati
- Enamasti
- Mõnikord
- Harva
- mitte kunagi

Minu osakonnas...

- Alati
- Enamasti
- Mõnikord
- Harva
- mitte kunagi

Kogu organisatsioonis...

- Alati
- Enamasti
- Mõnikord
- Harva
- mitte kunagi

#### **5. Kui tihti kajastub Sinu seisukoht või idee vastuvõetud otsustes?**

- Alati
- Enamasti
- Mõnikord
- Harva
- mitte kunagi

#### **6. Millal sooviksid, et info erineva tasandi otsuste kohta Sinuni jõuaks?**

Soovin, et info minu töölõiku puudutavate otsuste kohta jõuaks minuni...

- kindlasti enne
- pigem enne
- kord nii, kord naa
- pigem pärast
- kindlasti pärast

... otsuste vastuvõtmist

Soovin, et info minu osakonda puudutavate otsuste kohta jõuaks minuni...

- kindlasti enne
- pigem enne

- kord nii, kord naa
  - pigem pärast
  - kindlasti pärast
- ... otsuste vastuvõtmist

Soovin, et info organisatsiooni puudutavate otsuste kohta jõuaks minuni...

- kindlasti enne
  - pigem enne
  - kord nii, kord naa
  - pigem pärast
  - kindlasti pärast
- ... otsuste vastuvõtmist

## **7. Kui rahul oled sellega, kui palju Sind hetkel otsustamisse kaasatakse?**

Oma tööloiku puudutavatesse otsustesse kaasamisega

- olen väga rahul
- olen pigem rahul
- pigem ei ole rahul
- ei ole üldse rahul

Oma osakonda puudutavatesse otsustesse kaasamisega

- olen väga rahul
- olen pigem rahul
- pigem ei ole rahul
- ei ole üldse rahul

Kogu organisatsiooni puudutavatesse otsustesse kaasamisega

- olen väga rahul
- olen pigem rahul
- pigem ei ole rahul
- ei ole üldse rahul

## **8. Kuidas Sulle tundub, millal Sind üldse meie ministeeriumis otsustamisse kaasatakse ja millal mitte? Millest see Sinu arvates sõltub?**

### **9. Tahaksin kindlasti sõna sekka öelda otsustes, mis puudutavad:**

- minu tööloiku
- uue inimese tööle võtmist osakonda
- osakonna juhtimist, planeerimist
- töökeskkonna muutusi
- tööaja planeerimist
- koolitusi
- organisatsiooni üldisi suundi
- muu (täpsusta palun):

## KONKREETSED OTSUSED ORGANISATSIOONIS

Alljärgnevalt palun Sul vastata pidades silmas meie organisatsioonis vastu võetud kolme otsust:

Lähetuskorralduse muutmine – otsuse kohaselt jaotati alates 1. jaanuarist 2005 lähetusrahad vastutusala juhtide ehk ministri, kantsleri ja asekanterite vahel, kes peavad nüüdsest jälgima nende rahade kasutamist ning omama ülevaadet oma vastutusala osakondade ametnike lähetustest.

Osakonnajuhatajate töökorraldus – otsuse kohaselt peavad kõik osakonnajuhatajad, lisaks asekanteritele, kantslerile ja ministrile, pidama oma kalendrid Outlookis ja avalikustama need kõigile ametnikele.

Telefonidele vastamise kord – otsuse kohaselt peavad kõik ministeeriumisse saabuvad telefonikõned saama vastuse st et telefonid peavad olema tehniliselt suunatavad ja nopitavad ning ametnikud kohustuvad suunamist ja vastamist korraldama.

### 10. Esmalt palun Sul mõne lausega meenutada, millal, kust ja mida Sa iga otsuse kohta esimesena kuulsid?

- Lähetuskorralduse muutmine
- Osakonnajuhatajate töökorraldus
- Telefonidele vastamise kord

### 11. Kuivõrd Sind nende otsuste sündimisse kaasati?

*Kirjuta palun vabas vormis nii, nagu mäletad, et Sind kaasati, kas oma otsese ülemuse või kellegi teise poolt organisatsioonis.*

- Lähetuskorralduse muutmine
- Osakonnajuhatajate töökorraldus
- Telefonidele vastamise kord

### 12. Iseloomusta palun vabas vormis, kuidas oleksid tahtnud nendes otsustamistesse kaasatud saada? Kus sõna sekka öelda või midagi ära teha?

### 13. Kuidas on nimetatud otsused Sinu arvates organisatsioonis ellu rakendunud?

Lähetuskorralduse muutmine

- on hästi ellu rakendunud ja toimib
- ellurakendumisel on esinenud mõningaid probleeme
- ellu rakendumine on olnud konarlik ja kõik siiani päriselt ei toimi
- pole üldse ellu rakendunud
- ei tea, ei oska öelda

Osakonnajuhatajate töökorraldus

- on hästi ellu rakendunud ja toimib

- ellurakendumisel on esinenud mõningaid probleeme
- ellu rakendumine on olnud konarlik ja kõik siiani päriselt ei toimi
- pole üldse ellu rakendunud
- ei tea, ei oska öelda

Telefonidele vastamise kord

- on hästi ellu rakendunud ja toimib
- ellurakendumisel on esinenud mõningaid probleeme
- ellu rakendumine on olnud konarlik ja kõik siiani päriselt ei toimi
- pole üldse ellu rakendunud
- ei tea, ei oska öelda

**14. Põhjenda palun eelmises punktis valitud vastuseid. Kui on hästi ellu rakendunud, siis, mis on Sinu arvates selle põhjused? Kui ei ole hästi rakendunud, siis, mis võivad olla selle põhjused?**

- Lähetuskorralduse muutmine
- Osakonnajuhatajate töökorraldus
- Telefonidele vastamise kord

**15. Kui tahad midagi otsustamise kohta HTMis lisada, mida ei küsitud, siis tee seda siin:**

**ANDMED.**

Alljärgnevalt palun mõned täpsustavad andmed Sinu kohta.

**16. Sugu:**

- naine
- mees

**17. Vanus:**

- kuni 25a
- 26-35a
- 36-45a
- 46-55a
- 56-...a

**18. Ametiaeg:**

- kuni 1a
- 2-4 aastat
- 5-10 aastat
- 11-15 aastat
- 15-... aastat

**19. Ametiaste:**

- kõrgem ametnik - mul on alluvad
- kõrgem ametnik - mul ei ole alluvaid



- vanemametnik
- nooremametnik

**20. Töövaldkond:**

- sisuvaldkonna töötaja
- tugistruktuuride töötaja