

TARTU ÜLIKOOL
Sotsiaalteaduste valdkond
Ühiskonnateaduste instituut
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni õppekava

Aap Andreas Rebas

**Kommunikatsioonispetsialistide kaasatus
organisatsioonide juhtimisse ja otsustusprotsessidesse**

Magistritöö

Juhendaja: Kaspar Kruup, MA

Tartu 2023

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	3
1. TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD	5
1.1 KOMMUNIKATSIOONIJUHTIMISE DEFINITSIOONID, OLEMUS JA TAUST	5
1.2 KOMMUNIKATSIOONI FUNKTSIOON ORGANISATSIOONIS	8
1.3 KOMMUNIKATSIOONIJUHTIMISE ROLL OTSUSTUSPROTSESSIDES	13
1.4 KOMMUNIKATSIOONITÖÖTAJATE ROLLID ORGANISATSIOONIS	14
1.5 KOMMUNIKATSIOONIJUHI ROLL ORGANISATSIOONI JUHTIMISES JA OTSUSTE TEGEMISES	17
1.6 KOMMUNIKATSIOONISPETSIALISTI VAJALIKUD OSKUSED, TEADMISED JA TINGIMUSED	19
2. UURINGU EESMÄRK JA UURIMISKÜSIMUSED	22
3. MEETOD.....	23
3.1 ANDMEKOGUMISEMETOD	23
3.2 VALIM	24
3.3 ANDMEANALÜÜSIMEETOD.....	26
4. TULEMUSED	28
4.1 KOMMUNIKATSIOONI KUI FUNKTSIOONI VÄÄRTUSTAMINE ORGANISATSIOONIS	28
4.2 KOMMUNIKATSIOONISPETSIALISTIDE KOOSTÖÖ JUHI VÕI JUHTKONNAGA	30
4.3 KOMMUNIKATSIOONISPETSIALISTIDE KAASATUS OTSUSTUSPROTSESSIDESSE	32
4.4 VAJALIKUD OSKUSED, TEADMISED JA TINGIMUSED	35
4.5 ERISUSED AGENTUURIDES TÖÖTANUD VILISTLASTE VASTUSTES	40
5. JÄRELDUSED, DISKUSSIOON JA SOOVITUSED.....	43
5.4 DISKUSSIOON.....	49
5.5 KRIITIKA, PIIRANGUD JA EDASISED UURINGUD	52
KOKKUVÕTE.....	55
SUMMARY	56
KASUTATUD KIRJANDUS	58
LISAD.....	62
LISA 1. KÜSIMUSTE KAART OSKUSTE JA TEADMISTE KOHTA.....	62
LISA 2. INTERVJUUKAVA.....	63
LISA 3. KODEERIMISTABEL.....	65
LISA 4. NÕUSOLEKU VORM.....	65

SISSEJUHATUS

Suhtekorralduse rolli ja väärtuste üle organisatsioonis ning selle juhtimises on vaieldud vähemalt sajandi jagu (Grunig ja Grunig, 1998). Viimase 30 aasta jooksul on suhtekorralduse valdkonna õpetlased püüdnud selgeks teha, et juhtivatel kommunikatsioonitöötajatel peaks olema suurem sõnaõigus strateegilise juhtimise seisukohalt (Grunig ja Kim 2011; Andersson, 2020), sest nemad suudavad asjatundlikult kaasata olulisi sidusrühmi otsuste tegemisel (Tam jt, 2022). Paraku on suhtekorraldust strateegilise juhtimisega seotud kirjanduses harva mainitud ning juhtimisteadlased ei mõista üldiselt seda valdkonda (Tam jt, 2022).

Minu magistritöö keskendub kommunikatsioonispetsialistide kaasatusele organisatsioonide juhtimises ja otsustusprotsessides. Eesmärk on uurida kommunikatsiooni kui funktsiooni väärtustatust organisatsioonides, kommunikatsioonispetsialistide koostööd juhtidega, kas ja millisel kujul osalevad kommunikatsioonispetsialistid otsustusprotsessides ning milliseid oskusi, teadmisi ja tingimusi on vaja kommunikatsioonispetsialistidel, et olla oma töös efektiivne.

Töö valmis ühe osana suuremast projektist, kus olid uurimiserühmas veel kolm bakalaureusetudengit, kelle eesmärk oli teha jätku-uuring 2010. aastal professor Triin Vihalemma juhendamisel valminud kolmest uurimistööst koosnevale bakalaureusetööde sarjale. Toona koostati ülevaade Tartu Ülikooli kommunikatsiooni magistriprogrammi läbinute töö sisust, positsioonist ja rollist organisatsioonis, professionaalsetest praktikatest ja nende kogemustest ning arvamustest läbitud magistriõpingute ja praktilise töö haakuvusest (Vanatoa, 2010; Oorn, 2010; Kask, 2010). Seega tegid teised uurimiserühma liikmed oma lõputööd võttes eeskujuna 13 aastat varem avaldatud töödest ja eesmärgiga teha neile jätku-uuringud (Guutmann, 2022; Neufeld, 2022; Poduškina, 2022). Valmistasime ühiselt ette intervjuukava ning intervjuerisime igaüks eraldiseisvalt 20 erialaste töökogemustega Tartu Ülikooli kommunikatsioonivaldkonna vilistlast (nii bakalaureuse- kui ka magistriõppe läbinuid).

Kuigi kommunikatsiooni kaasamist juhtimises ja otsustusprotsessides on Eestis küllaltki vähe uuritud, leidsin siiski mõned näited. Nii on Mari-Liis Tikerperi (2016) uurinud enda magistritöös suhtekorraldust ja kommunikatsioonijuhtimist riigigümnaasiumites. Tema töö eesmärk oli teada saada, kuidas kirjeldavad koolijuhid suhtekorraldust kooli strateegilises juhtimises ja selleks küsitles ta koolijuhte mõistmaks nende arusaama kommunikatsiooni olulisusest, seda ka juhtimise kontekstis (Tikerperi, 2016). Lisaks on Hanna Jõgi (2007)

uurinud bakalaureusetöö raames otsustusprotsessi kommunikatsiooni Eesti Kaubandus-Tööstuskoja näitel ja toonud seal välja, et kommunikatsiooni otsustusprotsessis on vähe uuritud, kuid on selge, et kommunikatsioon saadab tervet otsustusprotsessi, mitte ainult selle üksikuid osasid (Jõgi, 2007). Romek Kosenkranius (2005) kirjutas magistritöö kommunikatsioonijuhtimisest kohalikus omavalitsuses, kus avaldas tendentsi, et “juhid tahavad suhtekorraldust olematute vahenditega ja viisil, et suhtekorraldaja „ei segaks ega sekkuks” nende tegevusse, vaid minimaliseeriks probleemid, kui nende organisatsiooni tegevuses tekkivad” (Kosenkranius, 2005: 87).

Töö jaguneb sisult viieks osaks: (1) teoreetilised ja empiirilised lähtekohad, (2) uuringu eesmärk ja uurimisküsimused, (3) meetod, (4) tulemused ja (5) järeldused, diskussioon ja soovitused. Iga peatüki alguses kirjeldan lühidalt, millest vastavas peatükis juttu tuleb.

Tänaan nii oma esialgseid juhendajaid – Tiiu Taur ja Kertu-Kätlin Käis – kui ka töö lõplikku juhendajat Kaspar Kruupi, uurimisrühma liikmeid ning kõiki intervjueritavaid olulise panuse eest töö valmimisel.

1. TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD

Selles peatükis toon välja teoreetilised lähtekohad ja annan ülevaate senistest uuringutest sarnastel teemadel. Kõigepealt avan tausta, et mõista kommunikatsioonijuhtimise ajalugu Eestis ning seletan lahti olulisemad mõisted. Seejärel kirjeldan kommunikatsiooni funktsiooni organisatsioonis ja juhtimises, selgitan otsustusprotsesside olemust ning kommunikatsioonijuhtimise rolli nendes. Viimastes alapeatükkides keskendun kommunikatsioonitöötajate erinevatele rollidele nii organisatsiooni kui ka strateegilise juhtimise kontekstis, samuti käsitlen vajalikke oskusi, teadmisi ja tingimusi tagamaks tulemuslikkust oma töös.

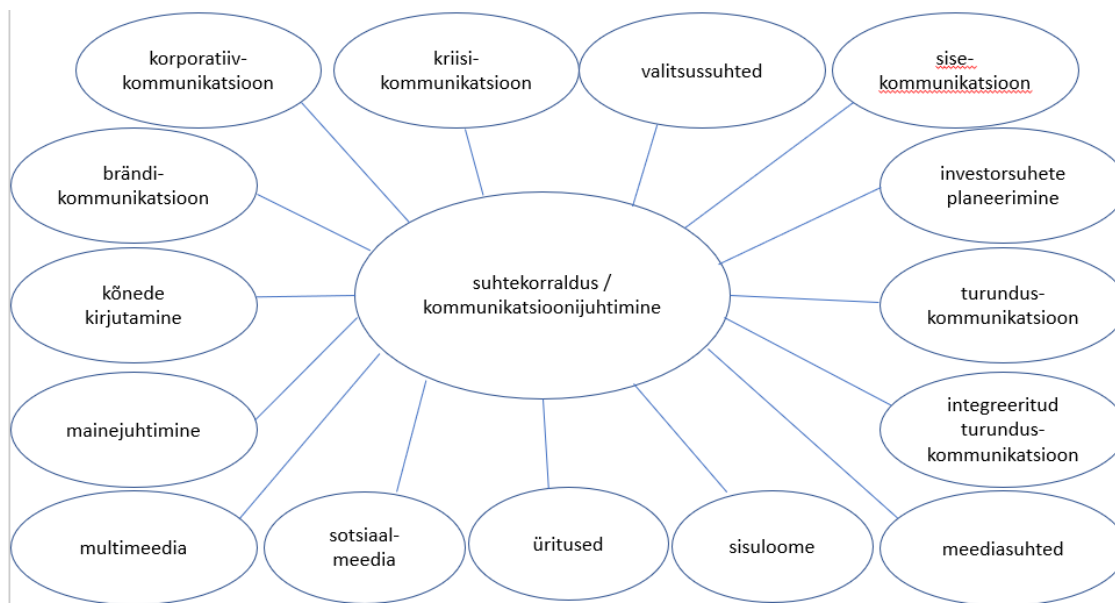
1.1 Kommunikatsioonijuhtimise definitsioonid, olemus ja taust

Mõistmaks paremini, kuidas on kommunikatsiooni valdkond ja kommunikatsioonijuhtimise eriala Eestis arenenud ning mismoodi võib see mõjutada tänapäevast konteksti, on paslik teha põgus sissevaade lähiajalukku. Avalikke suhteid hakati Tartu Ülikoolis õpetama 1996. aastal, suhtekorraldust õpetati organisatsiooni- ja turunduskommunikatsiooni, poliitilise kommunikatsiooni ja teabejuhtimise kontekstis, äriühingute kontekstis võib kommunikatsiooni sünniajaks pidada 1993. aastat, kui suuretevõtted hakkasid palkama pressiesindajaid ning väljastama pressiteateid ja uudiskirju (Van Ruler ja Vercic, 2004).

Mõiste “suhtekorraldus” kasutus on hääbunud, kui lähtuda kasvõi Eesti ülikoolide õppekavade nimetustest. Tõsi, töö kirjutamise ajal on Tallinna Ülikoolis bakalaureuseõppes veel kasutusel eriala “reklaam ja suhtekorraldus”, kuid magistriõppes on vaid kommunikatsioonijuhtimise eriala (Tallinna Ülikooli kodulehekülg, i.a.). Tartu Ülikoolis eelistatakse mõistet “kommunikatsioon” – erialast haridust saab omandada “ajakirjanduse ja kommunikatsiooni” õppekavadel nii bakalaureuse- kui ka magistriõppes (Tartu Ülikooli kodulehekülg, 2021). Seda tendentsi kinnitavad ka Van Ruler ja Vercic (2004: 3), sõnades, et aina enam asendatakse mõiste “suhtekorraldus” terminitega “kommunikatsioonijuhtimine” (*communication management*) ja “korporatiivkommunikatsioon” (*corporate communication*). Ometi kasutatakse erialases kirjanduses ja teoreetilistes materjalides läbivalt mõistet “suhtekorraldus” (*public relations*) (näiteks Dozier 1984; Broom ja Dozier, 1995; Grunig ja Grunig, 2000; Tam jt, 2022), mistõttu kasutan töö autorina verbaalse variatiivsuse ja tasakaalu mõttes sõltuvalt kontekstist nii “suhtekorraldust” kui ka “kommunikatsiooni” ja “kommunikatsioonijuhtimist”.

Enamik suhtekorralduse definitsioone õpikutes ja erialakirjanduses nendivad, et suhtekorraldus on juhtimise lahutamatu osa ja selle funktsioon erineb teistest juhtimisfunktsioonidest, näiteks turundusest või personalijuhtimisest (Vercic ja Grunig, 2000). Eesti kontekstis pole Kaja Tampere sõnade kohaselt adekvaatset tõlget lihtne leida – *public relation* tõlgitakse akadeemilises kontekstis kui “avalikussuhted ja teabekorraldus”, see käsitlus hõlmab suhteid ja kommunikatsiooni nii avalikkusega kui ka ettevõtetega, mujal on aga siiski laialt levinud mõiste “suhtekorraldus” (Van Ruler ja Vercic, 2004: 99-101).

Claassen ja Verwey on oma teadusartiklis (1998) viidanud suhtekorraldust defineerides Lõuna-Aafrika Suhtekorralduse Instituudile (*Public Relations Institute of Southern Africa*), kus on öeldud, et suhtekorraldus on tõekspidamiste ja strateegiliste suhete juhtimine kommunikatsiooni kaudu organisatsiooni ja selle sisemiste ning väliste sidusrühmade vahel (Claassen ja Verwey, 1998: 76). Sarnase definitsiooni on pakkunud Ameerika Suhtekorraldajate Selts ehk PRSA (*Public Relations Society of America*) oma kodulehel, kus kirjeldatakse suhtekorraldust kui strateegilise kommunikatsiooni protsessi, mis ehitab üles vastastikku kasulikke suhteid organisatsiooni ja tema siht- ning sidusrühmade vahel (PRSA koduleht, i.a).



Joonis 1. Valik kommunikatsioonijuhtimise erinevatest funktsioonidest ja väljunditest. Allikas: PRSA koduleht, i.a

Enamiku inimeste jaoks on suhtekorraldusest saanud institutsionaliseeritud tegevus sõnumite edastamiseks, kus peamine eesmärk on näidata organisatsioone meedias heas valguses või suurendada müüki, selle asemel, et näha seda ühe osana juhtimisest, mis mõjutab organisatsioonide käitumist ja parandab nendevahelist suhtlust ja koostööd (Grunig ja Kim, 2011). Seda, et suhtekorraldus on juhtimisfunktsioon, on otsesõnu välja öelnud Smith (2020), kelle sõnutsi keskendub suhtekorraldus pikaajalistele mustritele organisatsiooni ja selle sihtrühmade suhete loomisel ja hoidmisel. Ühe definitsiooni kohaselt on suhtekorraldus pidev protsess osana organisatsiooni struktuurist, mille kaudu tuuakse juhtkondlikesse otsustusprotsessidesse väliskeskkonna kaalutlused, mis on täpselt sama olulised nagu sihtrühmade “nügimine” (*ehk käitumise mõjutamine – töö autori sõnastus*) (Grunig ja Grunig, 1998). Ka selle definitsiooni puhul võib näha strateegilise kommunikatsiooni elemente, mis näeb suhtekorraldust oluliste juhtimisfunktsioonina. Sellele, mida kujutab endast strateegiline kommunikatsioon, on antud küllaltki ebamääraseid tähendusi, kuid enamjaolt viidatakse asjaolule, et kommunikatsioon organisatsiooni funktsioonina ei tohiks kujutada endast kogumit kommunikatsioonispetsialistide poolt pakutud erinevatest tegevustest ilma selge strateegilise suunata – strateegiline juhtimine on kommunikatsiooni funktsiooni tõhusaks toimimiseks oluline, sest aitab kirjeldada, kuidas tuleks kommunikatsiooni ellu viia, et see toetaks organisatsiooni pikaajaliste (strateegiliste) eesmärkide saavutamist (Grunig ja Grunig, 2000).

Kommunikatsioonijuhtimine on dünaamiline protsess, mis hõlmab endas kompleksset segu individuaalsetest oskustest, isikuomadustest ja isiklikest väärtustest ja viib seeläbi ellu eetilist ja efektiivset kommunikatsioonipraktikat, millest omakorda saavad indu ja juhitud edukad kommunikatsioonitiimid, et aidata organisatsioonidel saavutada oma eesmärged (Meng ja Berger, 2013). Kommunikatsioonijuhtimine tõhustab funktsioonina organisatsiooni toimimist siis, kui see aitab tuvastada peamisi strateegilisi sidusrühmi, olles osa strateegilise juhtimise protsessidest ja loob kommunikatsiooniplaane, arendamaks pikaajalisi koostöösuhteid nendega (Grunig ja Hung-Baesecke, 2002). Strateegilist kommunikatsioonijuhtimist on kirjeldatud kui kommunikatsioonijuhtimist, kus luuakse tahtlikult erinevaid olukordi, mis nõuavad otsuste langetamist ja milles mängitakse läbi ning hinnatakse erinevaid alternatiive tegutsemiseks (Raupp ja Hoffjann, 2012).

1.2 Kommunikatsiooni funktsioon organisatsioonis

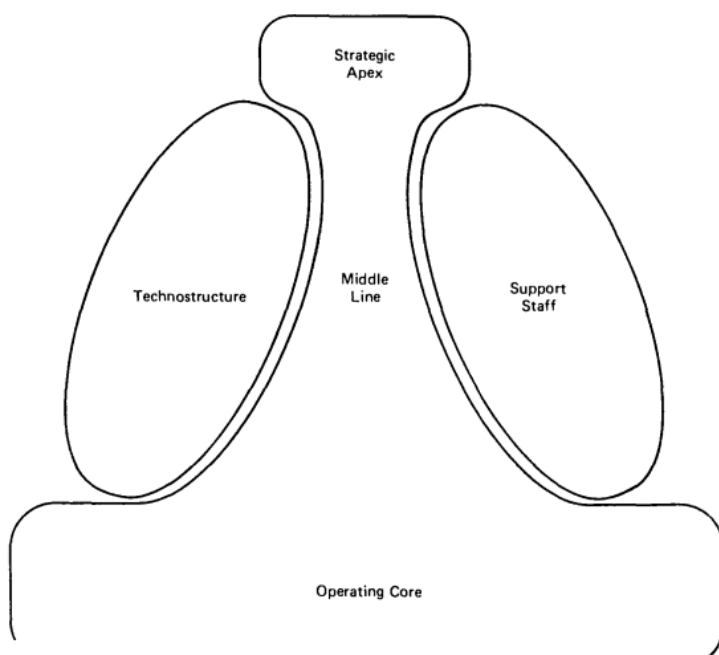
Organisatsioon on olemuslikult avatud süsteem, mis võtab vastu sisendeid ümbritsevast keskkonnast, töötleb informatsiooni, saadab väliskeskkonnale erinevaid väljundeid ning pakub kanaleid, et saada ümbritsevalt keskkonnalt tagasisidet (Claassen ja Verwey, 1998). Gregory ja Willis (2013) on võrrelnud organisatsioonide toimimist inimsuhetega – organisatsioonid põhinevad suhetel, nende taga on inimesed ja nii nagu inimesed on omavahel pidevas suhtluses, samamoodi peavad organisatsioonid omavahel ühendust. Igasugune organiseerimine leiab aset siis, kui inimesed omavahel kommunikeerivad ja tegevusi planeerivad (Gregory ja Willis, 2013).

Kui käsitleda seda, millisena nähakse suhtekorralduse rolli organisatsioonis, siis jagunetakse laias laastus kahte lehte. Grunigi (2006) kohaselt nähakse seda pigem “siluva” tegevusena (ingl k *buffering activity*), mis peaks justkui organisatsiooni kaitsma; selle teooria kohaselt on suhtekorralduse roll mainekujunduslik, õigustamaks organisatsiooni käitumist selliselt nagu see on. Teisalt nähakse seda kui “sildavat” tegevust (ingl k *bridging activity*) – sildade ehitamine väljendub suhete loomises teiste partnerite, sidus- ja sihtrühmadega, nii on suhtekorralduse roll sildava teooria puhul pigem strateegiline, et organisatsioon areneks ning oleks avatud koostööle (Grunig, 2006). Kuigi siluv ja sildav roll ei pruugi teineteist välistada (van den Bosch ja van Riel, 1998), loob Grunigi (2006) uurimuse järgi suhtekorraldus kõige enam väärtust siis, kui sellele omistatakse sildade loomise roll ning tulevikuvaates on valdkonna üks suuremaid väljakutseid, et see juurduks aina enam ka strateegilise juhtimise funktsioonina.

Kaja Tampere on Van Ruleri ja Vercici (2004) raamatus Eesti suhtekorralduse arengut tutvustavas peatükis öelnud, et Eestis oli taasiseseisvumise järgselt probleeme kommunikatsiooni funktsiooni defineerimisega – kommunikatsioonispetsialiste ei kaasatud struktuurides ja organisatsioonidel oli raskusi nende ametinimetuste ja töökirjeldustega. Erinevates teadustöodes ja -artiklites on korduvalt rõhutatud vajadust kaasata kommunikatsioonijuhid “valitsevasse koalitsiooni” (ingl k *dominant coalition*, mille all üldjuhul peetakse silmas juhtkonda), et nad saaksid olla oma töös võimalikult efektiivsed (Kanihan jt, 2013: 141; Grunig ja Grunig, 1998; Falkheimer, 2016). Valitseva koalitsiooni väljendit kasutasid organisatsiooniteoreetikud Cyert ja March (1963, viidatud Kanihan jt, 2013 kaudu) kirjeldamaks juhtivtöötajate gruppi, kes teevad strateegilisi otsuseid, mis panevad paika

organisatsiooni tegevussuuna. Mintzbergi (1983: 28) järgi võib see olla sisuliselt sama mis juhtkond, kuid laiemalt käsitledes võib otsustajate seas olla ka juhtkonda kuulumata; ka siis, kui ametinimetused või hierarhiline positsioon seda ei väljenda (Kanihan jt, 2013: 141). Kuivõrd eesti keeles on selline termin käibel poliitilises kontekstis, tõlgendan seda antud töö raames edaspidi vastavalt olukorrale kui juhtkonda või otsustajate sekka kuulumist.

Kuigi kommunikatsioonijuhi positsiooni puhul nähakse vajadust kaasata teda juhtkonda, paikneb kommunikatsiooni funktsioon organisatsioonis Mintzbergi (1980: 324) jaotuse järgi tugiüksuste seas (ingl k *support staff*), eesmärgiga pakkuda kaudset tuge kogu ülejäänud organisatsioonile. Loomulikult on organisatsioonid väga erinevad: mõnel ei ole kommunikatsioonitöötajad ning sellele pole struktuuris kohta ette nähtud, mõnel juhul on selleks kas täielikult või osaliselt kaasatud väline partner (agentuur), väiksemates asutustes või ettevõtetes koosneb kommunikatsiooni funktsioon ühest inimesest ning suurtes organisatsioonides on kommunikatsioonitöötajaid rohkem, mõnel juhul eraldi osakonnana. Siinkohal ja edaspidi tuleks tähelepanelikult eristada, kas juttu on kommunikatsioonist kui funktsioonist organisatsioonis või kommunikatsioonijuhi kui vastutava isiku positsioonist organisatsioonis – juhtimisse ja strateegiliste otsuste tegemisse on üldjuhul kaasatud funktsiooni eestvedaja (kommunikatsioonijuht), vaatamata sellele, et struktuuris on kommunikatsiooni funktsioon eelkõige tugiüksuste seas.



Joonis 2. Organisatsiooni viis põhielementi. (Mintzberg, 1980: 324)

Zerfassi ja Volki (2018: 397) kohaselt näitavad empiirilised uuringud üle maailma, et kommunikatsiooniosakondadel on organisatsioonides madal staatus – kommunikatsioonil nähakse juhtide poolt pigem teenindavat funktsiooni. Kui kommunikatsiooni funktsiooni kaasatakse organisatsiooni strateegilises juhtimises, on tõenäolisemalt kommunikatsiooniosakonnad oma tegevuses strateegilisemad (Grunig ja Grunig, 2000).

Kolm peamist tunnust, mis iseloomustavad suurepäraselt toimivat kommunikationiüksust organisatsioonis on Zerfassi ja Volki (2018) kohaselt:

- a) nad on otsustusprotsessidesse kaasatud, tehes tihedat koostööd tippjuhtkonnaga;
- b) neil on juurdepääs andmetele ja võimekus andmepõhist lähenemist oma töös oskuslikult rakendada;
- c) nende töö on strateegiliselt eesmärgistatud ehk kommunikatsioonitegevused aitavad igakülgset kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele.

1.2.1 Kommunikatsiooni funktsiooni panus organisatsiooni juhtimises

Suhtekorraldus pakub strateegilises juhtimises integreerivat lüli, mis võimaldab organisatsioonil püstitatud eesmärgi saavutada (Grunig ja Grunig, 1998). Kommunikatsiooni funktsiooni panus strateegilises juhtimises väljendub suhete loomises sidusrühmadega, keda organisatsiooni tegevus mõjutab või kellel on organisatsiooni suhtes mõjuvõimu (Grunig ja Grunig, 2000). Ärilised suhted ja maine on organisatsiooni edukuse juures olulisimad aspektid (Tam jt, 2022) ning head suhted strateegiliste partneritega võivad luua nii monetaarset väärtust kui ka mitterahalist kasu, näiteks parandada mainet (Grunig ja Hung-Baesecke 2015).

Nagu kõlab Grunigi ja Kimi (2011) teadusartikli pealkiri, räägivad teod enda eest rohkem kui sõnad ja see tõdemus kehtib ka kontekstis, kus räägitakse kommunikatsiooni funktsiooni kaasamise vajalikkusest strateegilises juhtimises. Nimelt selgitavad Grunig ja Kim (2011), et kommunikatsioonile ei tohiks omistada üksnes sõnumiedastaja rolli – bränd ja maine on oma olemuselt sümboolsed kontseptsioonid, kus bränd on see, mida organisatsioon tahab, et temast mõeldaks ja maine see, mida sellest päriselt mõeldakse ja räägitakse, mõlema kujundamisel on oluline olla kaasatud organisatsiooni reaalsesse tegevustesse. Vaarik on oma raamatus (2014: 127) öelnud, et maine kujunemist saab mõjutada, kuid mitte lõpuni kontrollida. Suhtekorralduse mõju organisatsiooni mainekujundusele avaldub kõige teravamalt siis, kui kommunikatsioonijuht mõjutab juhtkonna käitumist, olles kaasatud organisatsiooni

strateegilise juhtimise protsessidesse, sõnavad Grunig ja Hung-Baesecke (2002) lisades, et organisatsiooni maine keskmes mängib põhirolli just see, kuidas tunnetatakse organisatsiooni käitumuslikku väljendusviisi. Teisisõnu, nagu lõigu alguses öeldud, loeb see, mida organisatsioon päriselt teeb ja kuidas see inimesteni jõuab, mitte üksnes see, milliseid sõnumeid pressiteadete, sotsiaalmeedia või muude vormide kaudu avalikkusele edastatakse.

Juhtimisfunktsioonina peab suhtekorraldus võtma aktiivselt osa organisatsiooni juhtimisest, kuid mis vormis, selles osas on Dozier ja Broom (1995) toonud välja erinevad võimalused: vahendaja rollis, luues võimalusi juhtkonna ja olulisemate partnerite omavaheliseks suhtluseks; osalemine võib tähendada ka protsesside hõlbustamist, kus juhtkond (sh kommunikatsioonijuht) teeb otsuseid jooksvate kommunikatsiooniküsimuste osas; osalusvorm võib väljenduda ka ekspertiisis, kus praktik teeb strateegilisi otsuseid organisatsiooni kommunikatsioonitegevuste osas ja vastutab nende edukuse või ebaõnnestumise eest (Dozier ja Broom, 1995). Igal juhul rõhutab strateegilise juhtimise paradigma suhtekorralduses kahe-suunalise kommunikatsiooni olulisust, kus kommunikatsioonijuhil on keskne roll tuua lauda avalik huvi väliskeskonnast, et seda arvestataks juhtimisotsuste tegemisel, samuti hõlbustada sümmeetrilise dialoogi kujunemist juhtkonna ja avalikkuse huvide tasakaalustamiseks nii enne kui ka pärast otsuste langetamist (Tam jt, 2020).

Grunig ja Grunig (1998) pakuvad välja neli põhimõtet, mille järgimisel on võimalik kommunikatsiooni funktsiooni organisatsiooni juhtimises kõige efektiivsemalt ellu viia:

- a) kommunikatsiooni funktsioon peab organisatsiooni struktuuris olema paigutatud nii, et see saaks olla vahetult juhtkondlikesse otsustusprotsessidesse kaasatud;
- b) kõik kommunikatsioonitegevused peavad olema koordineeritud kommunikatsiooniosakonna kaudu;
- c) kommunikatsiooni funktsioon ei tohiks olla allutatud teistele osakondadele (nt turundus, personal või finants);
- d) kommunikatsiooniosakonnad tuleks struktureerida horisontaalselt, et saaks üksteist vajadusel katta ja ülesandeid ümber jagada.

Mistahes funktsioon kaotab oma võimekuses, kui see on allutatud mõnele teisele – näiteks kui kommunikatsioon on määratud turundusfunktsiooni osaks, kaotab organisatsioon võime luua suhteid strateegiliste sidusrühmadega, põhirõhk läheb üksnes tarbijatele ja laiemale avalikkusele (Grunig jt, 1998). Strateegilises vaates halvab selline lahendus kommunikatsiooni

potentsiaali. Erinevused kahe distsipliini – turunduse ja kommunikatsiooni – vahel avalduvad Rauppi ja Hoffjanni (2012) kohaselt selles, kuidas kummagi valdkonna tegevused on initsieeritud: nimelt tuleb turundustegevuste sisend organisatsiooni poolt, et toodete ja teenuste müüki kasvatada, seevastu kommunikatsioonitegevusi initsieerivad teatud mõttes muudatused väliskeskkonnas, kus mõnel sidusrühmal on organisatsiooni tegevusega seoses probleem ja sellega tuleb tegeleda. Seega varieerub ajas erinevate sihtrühmade olulisus, kellele peab ajutiselt rohkem tähelepanu pöörama (Raupp ja Hoffjann, 2012).

Kõige edukamad juhid on need, kes mõistavad kommunikatsiooni olulisust ja selle funktsiooni organisatsioonis (Radovic Markovic ja Salamzadeh, 2018). Konsultant-coach Riina Varts (2014) on püstitanud küsimuse, miks jätab Eesti juht kasutamata ühe peamise juhtimisinstrumendi – mitmesuunalise kommunikatsiooni? Ta spekulatsioonib, et juhtide puudulike kommunikatsioonioskuste taga võivad olla erinevad põhjused: oskamatus, hirm, võimaluste, sõnumite ja kanalite puudumine, vähene ettevalmistus, üldine heitlik kontekst jms (Varts, 2014). Samas möönab riigikantselei tippjuhtide kompetentsikeskust juhtinud Eve Limbach-Pirn, et kuigi arenguruumi on alati, pööravad tippjuhid kommunikatsioonile teadlikult märksa enam tähelepanu – mõneti tundub see olevat põlvkondade küsimus, sest noored juhid on üles kasvanud sotsiaalmeedia keskel ning kommunikatsioonioskust väärtustatakse üha enam (Nagatsu, 2014).

Mõistagi pole kommunikatsioonijuhi arvamus ainuke, millega tuleb juhil igapäevaselt arvestada ning nii see peabki olema – samuti tuleb Grunigi ja Grunigi (1998) sõnul juhtidel kuulata näiteks finantsinimesi, juriste, turundusjuhti ja teisi – kuid just kommunikatsioonijuhtide nõuanded aitavad tasakaalustada kõikide teiste funktsioonide esindajate arvamusi. Suhtekorralduse funktsiooni kaasamisega strateegilises juhtimises kasvab võimekus leida ja kasutada ära uusi võimalusi, lisaks vähendab see ebakindlust ümbritseva keskkonna osas (Tam jt, 2022). Kommunikatsioonijuht aitab pidevalt muutuv maailmas riske hinnata ja monitoorida, et tekkida võivaid probleeme ja olukordi varakult ette näha (Grunig ja Grunig, 1998). Samuti on võimekus nõustada juhtkonda eetilistes küsimustes üks aspekt, millele pöörab Bowen (2006) tähelepanu, sest see võib olla kommunikatsioonijuhi jaoks määrav tegur võitmaks juhtkonna usaldust, et teda kaasataks strateegiliste otsuste tegemisse.

1.3 Kommunikatsioonijuhtimise roll otsustusprotsessides

Kommunikatsioonijuhtimise roll ulatub kaugemale pelgalt sõnumite edastamisest pärast otsuste tegemist. Strateegilised otsused tuginevad juhtkonna vajadusele struktureerida organisatsioonile soovitatavat keskkonda ning luua ja säilitada ühine tähendusväli (Raupp ja Hoffjann, 2012). Juhtkond peaks omakorda kommunikatsioonijuhti strateegiliste otsuste tegemisse kaasama, et otsustajad saaksid erinevaid vaatenurki ja kaalutlusi arvestada; ilma selleta võidakse probleeme valesti mõista ning otsuseid valedel alustel ning ebapiisava taustainformatsioonita vastu võtta (Bowen, 2006).

Otsustusprotsesside teooria rõhutab kommunikatsioonijuhtimise kaasamise olulisust otsuste tegemisel organisatsioonis, sest iga otsuse puhul tuleb kaalutleda erinevaid tegureid ja mõjusid nii sise- kui ka väliskeskkonnas (Raupp ja Hoffjann, 2012). Lisaks rõhutab Bowen (2006), et läbimõeldud otsuste tegemiseks on ülioluline kaasata kommunikatsioonijuhti organisatsiooni strateegilises juhtimises. Kommunikatsioonijuhid, kes on organisatsiooni struktuuris tsentraalselt paigutatud ja otsealluvuses tegevjuhile, osalevad tõenäolisemalt ka otsustusprotsessides (Brønn, 2014; Kanihan jt, 2013).

Otsustusprotsessi saab jagada erinevateks faasideks, mida kirjeldavad Raupp ja Hoffjann (2012) järgnevalt: esmalt probleemi tuvastamine, misjärel kaalutakse erinevaid võimalusi selle lahendamiseks; valitakse üldjuhul üks lahendus, mis viiakse ellu ja hinnatakse tulemusi, edasine protsess võib omakorda viia uute probleemideni ja tsükkel rakendub uuesti. Millises faasis võiks kaasata kommunikatsioonijuhti? Selleks, et hästi kommunikeerida, tuleks kommunikaator kaasata juba otsuse langetamisele eelnevasse analüüsi ja tegelikku otsustusprotsessi (Mets, 2016). Brønn (2014) lisab, et kui kommunikatsioonijuht on otsuste tegemisse regulaarselt juba varajases staadiumis kaasatud, on ta oma tegevuses strateegilisem. Ning kui kommunikatsioonijuht saab tegutseda autonoomselt, on tal Bowen (2006) kohaselt võimalik analüüsida erinevaid valikuid kõikidest perspektiividest ja kasutada seda sisendit otsustusprotsessides.

Küll aga ei anna eelnevalt nimetatud etappide rakendamine otsustusprotsessides aimu sellest, kas otsuseid viiakse ellu ratsionaalselt või irratsionaalselt – mõne tähtsa otsuse taga võib olla väga kiire tegutsemine ja teinekord võetakse palju aega, et kõik etapid hoolikalt läbi töötada (Raupp ja Hoffjann, 2012). Grunig ja Grunig (1998) on eristanud kahte sorti lähenemist: ratsionaalne lähenemine strateegilisele juhtimisele eeldab, et otsustajad lepivad ühiselt kokku

parimates võimalikes lahendustes, kuid subjektiivse vaate kohaselt näevad erinevate erialade inimesed erinevalt nii probleeme kui ka võimalikke lahendusi: turundusüksus peab toodete müügiga seotud küsimusi olulisimaks, finantsinimene rahaasju, personalijuht aga näiteks töötajate motiveeritust ja sisekliimat. Sarnaselt eelmise alapeatüki lõpus mainitule, et kommunikatsioonijuht aitab luua tasakaalu, pakub kommunikatsioonijuhi kaasamine otsustajate ringi laiemat vaadet ja annab seda väärtust, et otsuste tegemisel on arvestatud nii organisatsiooni sise- kui ka väliskeskkonnaga, erinevate sidusrühmade nägemustega ja selline laialdane lähenemine aitab teha parimaid võimalikke otsuseid (Grunig ja Grunig, 1998).

1.4 Kommunikatsioonitöötajate rollid organisatsioonis

Kommunikatsioonitöötajate institutsionaliseerimine ehk neile sobiva rolli leidmine organisatsioonis on olnud suur väljakutse aastakümneid. Paljud teadlased kurdavad, et kommunikatsioonijuhid ei kuulu ikka veel organisatsioonis otsustajate sekka, neid ei kaasata strateegilisel tasandil ning nende panust organisatsiooni edukuse tagamisel ei peeta oluliseks (Brønn, 2014). Kommunikatsioonivaldkonna professionaalidel on võtmeroll abistamiseks organisatsioone ja juhtkondi, et juhtimine oleks hästi kommuniqueeritud (Moreno jt, 2018: 93). See võib väljenduda näiteks juhtkonna kommunikatsioonialases nõustamises.

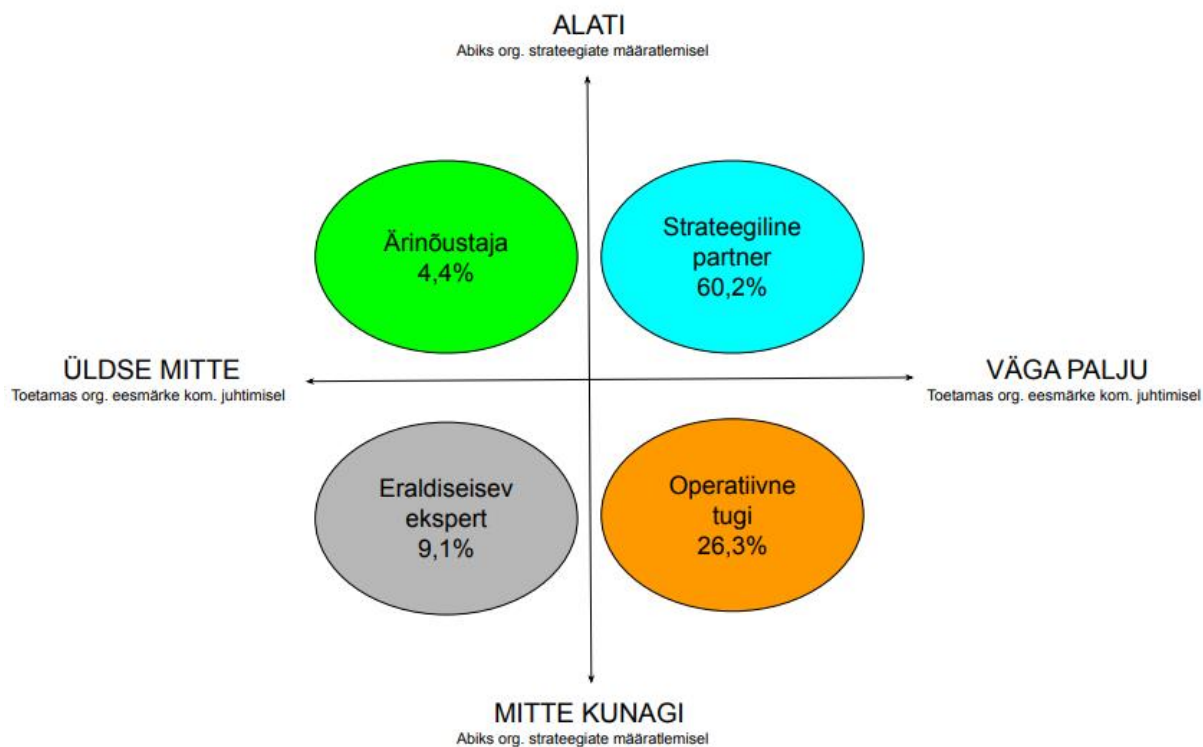
Kommunikatsioonitöötajaid võib Dozier (1984) järgi jagada peamiselt kahte rolli: kommunikatsioonijuhid ja -spetsialistid (ingl k *communication technician*, aga eesti keeles kasutatakse pigem terminit “spetsialist”). Kommunikatsioonijuhi roll eeldab, et temasse suhtutakse kui valdkonna eksperti, kes teab, kuidas lahendada kommunikatsiooniga seotud probleeme, loob kommunikatsiooniplaane ja -strateegiaid ning vastutab tegevuste (eba)õnnestumiste eest, spetsialisti põhiülesanne on seotud erinevate materjalide tootmise ja tehniliste aspektidega ning tema roll on viia ellu teiste poolt tehtud otsuseid, ta ei osale otsuste tegemisel ega vastuta selle eest, kuidas tegevused õnnestuvad (Dozier, 1984). Samas viitavad need rollid vaid praktikute peamistele funktsioonidele, mis tähendab seda, et tegelikkuses ei tegutseta üksnes ühes või teises rollis, vaid peamiselt kas kommunikatsioonijuhi või -spetsialistina (Kelleher, 2001). Dozier ja Broom (1995) täpsustavad, et kui kommunikatsioonitöötaja tegeleb oma töös rohkem kommunikatsioonijuhi rollile omaste tegevustega, võib teda kategoriseerida vastavalt ja sama loogika kehtib ka spetsialisti rollile, kuid praktikas ei saa nende kahe rolli essentsi kommunikatsiooninimese igapäevatöös üksteisest välistada, sest iga kommunikatsioonitöötaja on mingil määral mõlemas rollis. Ehk

siis pole välistatud olukorrad, kus kommunikatsioonijuht kirjutab pressiteateid ja teeb aeg-ajalt sotsiaalmeediasse postitusi või spetsialist loob projektijuhtimise tasandil kommunikatsiooniplaane ja vastutab enda juhitud projektide eest.

Ka Grunig jt (1998) toovad välja, et enamik kommunikatsioonitöötajaid täidab ühte kahest eelnevalt nimetatud suuremast rollist, kuid lisavad veel paar täiendust: vanemkonsultant (nõustav roll, kuid väiksem vastutus) ja meedianõunik (sarnane spetsialistile, kuid keskendub meediasuhetele). Nad lisavad, et tõhusal kommunikatsiooniüksusel peaks olema vähemalt üks kommunikatsioonijuht, kes loob ja koordineerib kommunikatsiooniplaane, ning vähemalt üks spetsialist, kes aitab tegevuste elluviimisel (Grunig jt, 1998). Kuigi sellist duaalset jaotust on aastakümnete jooksul rollide uuringutes kõige rohkem kasutatud, on see Moss'i jt (2005) kohaselt saanud palju kriitikat nii ideoloogilisel kui ka metodoloogilisel tasandil. Näiteks on märgitud, et selline rollijaotus trivialiseerib kommunikatsioonitöötajate tehnilist (spetsialisti) rolli, mida esindavad naised rohkem kui mehed (Moss jt, 2005).

Tänapäeva meediastunud keskkonnas võib kommunikatsiooniinimese roll organisatsioonis olla väga mitmekülgne, sest infoühiskonna ajastul võib iga inimene olla kommunikaator (Zerfass ja Volk, 2018: 401) ning sestap on aina tähtsamaks muutunud kommunikatsiooniosakonna roll töötajate harimisel ja juhendamisel – see omakorda võib olla üks potentsiaalne viis, kuidas parandada arusaamist kommunikatsiooni väärtuslikkusest juhtkondlikul tasandil (Falkheimer jt, 2016: 150). Anderssoni (2020) kohaselt näitavad uuringud, et strateegiliselt tegutsevad praktikud omavad ka tugevamat mõjupositsiooni organisatsioonis, eriti kui neile omistatakse koolitaja roll, kes teisi nõustab ning kelle ekspertiis on organisatsiooni edukaks toimimiseks hädavajalik.

Falkheimeri (2016) uuringu kohaselt tahab enamik kommunikatsioonivaldkonna professionaale kuuluda organisatsioonis otsustajate ringi, mis aga ei tähenda seda, et nad seal juba oleksid või et teised inimesed organisatsioonis neid sellises rollis näeksid. Kanihani (2013: 152) järgi on see kommunikatsioonijuhtide jaoks oluline, sest nii usaldatakse ja mõistetakse neid juhtide poolt paremini, neil on suurem mõju otsuste tegemisel, samuti kutsutakse neid ka mitteformaalsetele sotsiaalsetele üritustele ning kohtumistele.



Joonis 3. Kommunikatsioonitöötajate professionaalsed rollid (Zerfass jt, 2014, viidatud Falkheimer jt, 2016 kaudu)

Kommunikatsioonitöötajate rolle organisatsioonides on Falkheimeri jt (2016) järgi kaardistatud ka Euroopa kommunikatsioonimonitooringu raames, kus rollid on jaotatud nelja kategooriasse:

- 1) strateegilised partnerid (aitavad määratleda organisatsiooni strateegiaid, toetavad organisatsiooni eesmärke kommunikatsioonijuhtimisel);
- 2) ärinõustajad (aitavad määratleda organisatsiooni strateegiaid, ei toeta organisatsiooni eesmärke kommunikatsioonijuhtimisel);
- 3) operatiivsed toetajad (ei aita määratleda organisatsiooni strateegiaid, toetavad organisatsiooni eesmärke kommunikatsioonijuhtimisel);
- 4) eraldiseisvad eksperdid (ei aita määratleda organisatsiooni strateegiaid, ei toeta organisatsiooni eesmärke kommunikatsioonijuhtimisel).

1.5 Kommunikatsioonijuhi roll organisatsiooni juhtimises ja otsuste tegemises

Kommunikatsioonijuhi kaasamist otsustajate sekka peetakse erialases kirjanduses väga oluliseks (Grunig ja Grunig, 1998; Grunig ja Grunig, 2000; Bowen, 2006; Grunig ja Kim, 2011; Kanihan jt, 2013; Zerfass ja Volk, 2014), tal on vaja tippjuhi või -juhtkonna toetust, et kommunikatsiooni funktsiooni maksimaalselt rakendada (Brønn, 2014). Kommunikatsioonijuht peab määratlema organisatsiooni peamised sihtrühmad ning töötama välja ja rakendama kommunikatsiooniplaani nendeni jõudmiseks, samuti on tal organisatsiooni juhtimises vastutusrikas roll olulise teabe hankimisel, analüüsimisel ja töötlemisel, ilma tema sisendita erinevate trendide ja arengute kohta ühiskonnas pole võimalik koostada sisukaid strateegiaid (Claassen ja Verwey, 1998). Lisaks toovad strateegilise juhtimise teooriad suhtekorralduse kontekstis esile, et kommunikatsioonijuht peab eristama aktiivseid ja passiivseid sidusrühmi – aktiivsed või potentsiaalselt häälekamad sidusrühmad on organisatsiooni jaoks strateegiliselt olulisimad ning nende väärtustega peab arvestama, selleks tuleb aga omakorda luua nendega nii lühi- kui ka pikaajalisi suhteid (Grunig ja Grunig, 2000).

Nagu ütles Kaldma (2017) oma lõputöös, täidavad kommunikatsioonijuhid organisatsioonis nii-öelda piiripunkti rolli, pakkudes ühenduslüli, mille funktsioon on vahendada infot organisatsiooni, selle liikmete ja siht- ning sidusrühmade ehk organisatsiooni sise- ja väliskeskkonna vahel. Seetõttu on kommunikatsioonijuhid justkui süsteemijuhid, kellel on vajalikud teadmised ja oskused, et tulla toime organisatsioonile omaste keeruliste suhetega ning nende haldamisega (Claassen ja Verwey, 1998).

Kommunikatsioonijuhtimine jaguneb Claasseni ja Verwey (1998) kohaselt kolme tasandi vahel, kus kommunikatsioonijuht on igal tasandil arvamusiidri rollis:

- (a) makrotasandil jälgib organisatsiooni väliskeskkonna muutusi ning mõjutab erinevate partnerite ja sidusrühmade hoiakuid ja arusaamu, osaledes organisatsiooni mainekujunduses;
- (b) mesotasandil aitab ja nõustab juhtkonda ning juhib organisatsioonisiseseid hoiakuid;
- (c) mikrotasandil koostab kommunikatsiooniplaani ehk seab eesmärged ja määrab sihtrühmi, hiljem mõõdab ja analüüsib tegevuste edukust.

Diga ja Kelleher'i (2009) järgi on kommunikatsioonitöötaja juhtkonda või otsustajate sekka kaasamine üks olulisemaid indikaatoreid, mis näitab, et praktik on saavutanud kommunikatsioonijuhi rolli ja talle on usaldatud teatav võim. Võimu defineerib Kanter (1977, viidatud Kanihan jt, 2013: 141-142 kaudu) kui võimekust inimesi mobiliseerida ja vajalikke ressursse hallata, et asjad saaksid tehtud. Võimupositsioon ongi selleks vajalik, et organisatsiooni otsustajate seas kanda kinnitada – Kanihan jt (2013) uurimuse kohaselt on neli peamist elementi, mis eristavad organisatsioonis võimupositsioonil olevaid kommunikatsioonijuhte “tavalistest”:

- a) vastastikune usaldus (juhi või juhatusega);
- b) strateegiliste otsuste tegemine organisatsiooni tasandil;
- c) sotsiaalne kaasatus;
- d) kommunikatsioonialane ekspertiis.

Arthur W. Page Society ehk kommunikatsioonijuhtide ühing avaldas 2007. aastal raporti, mis võeti kokku sõnadega, et organisatsioonide juhid ootavad kommunikatsioonijuhtidelt rohkem strateegilist rolli ettevõtte tippjuhtkonnas – täpsemalt öeldi toona, et tulevased kommunikatsioonijuhid peaksid olema juhtivas rollis organisatsiooni väärtuste määratlemisel ja juurutamisel, erinevate sidusrühmadega suhete loomisel ja haldamisel, “uue meedia” oskuste ja tööriistade kasutuselevõtmisel ning usalduse loomisel ja juhtimisel kõikides selle dimensioonides (Grunig ja Kim, 2011).

Kuigi kommunikatsioonijuhi üks eesmärke organisatsioonis peaks olema see, et teda kaasataks juhtimises ja otsuste tegemises, on Bowen (2006) järgi ka autonoomia kindlasti omaette siht, mille poole püüelda. Autonoomia võib suhtekorralduses tähendada erinevaid asju: vabadust sekkuda, otsealluvust tegevjuhile, kaasatust strateegilises juhtimises ja planeerimises, aga ka pädevust teha otsuseid liigse bürokraatiata – siiski ei tohiks lõppeesmärk olla ainult otsustajate sekka pääsemine, vaid ka enesekehtestamine, et saaks olla oma otsustes ja tegemistes sõltumatu (Bowen, 2006). Selles osas peavad kommunikatsioonijuhid enda eest seisma.

Uuringus “The CCO as Pacesetter” (“Kommunikatsioonijuht kui teerajaja”) (2020) küsitleti enam kui 200 juhtivat kommunikatsioonitöötajat ning tulemustest tehti lühidalt neli järeldust, kus kommunikatsioonijuhid:

- a) vastutavad ja hoolitsevad üha enam ettevõtte brändi ning selle muudatuste eest;
- b) tegutsevad aktiivselt uue organisatsioonikultuuri juurutamisega;

- c) aitavad selgitada sotsiaalsete väärtuste loomise olulisust;
- d) investeerivad tehnoloogiasse ja talenti, et muuta oma tööd paindlikumaks, digitaalsemaks ning andmetele ja analüütikale põhinevaks (Arthur W. Page Society, 2020).

1.6 Kommunikatsioonispetsialisti vajalikud oskused, teadmised ja tingimused

Et nad eelpool nimetatut edukalt teha saaks, on oluline lahata kommunikatsioonitöötaja rolli olemust, mõistmaks, milliseid oskusi, teadmisi ja isikuomadusi on vaja, et olla selles töös efektiivne (Tench ja Moreno, 2015). Falkheimer (2016) püstitab oma teadustöös küsimuse, mida kujutab endast professionaalsus kommunikatsioonitöötaja töös – mis peaks olema tema põhipädevused? Näiteks jõudis ta muuhulgas järeldusele, et tuleks põhjalikult edasi uurida väärtusloome ja korporatiivkommunikatsiooni küsimusi, sest kui kommunikatsioonitöötajad soovivad, et neid koheldaks kui organisatsiooni võtmetegijaid, peavad nad endas arendama oskust selgitada kommunikatsiooni funktsiooni väärtust ja enda töö olulisust (Falkheimer, 2016).

Siit edasi on asjakohane küsida, kuidas kommunikatsioonitöötajad ise oma töö väärtust tunnetavad ja kuidas strateegilises võtmes seda väljendavad. Zerfass ja Volk (2018: 398) selgitavad, et uuringute järgi pole PR-praktikutel selleks ühist meelt ega keelt – tulemuste raporteerimisel keskendutakse pigem igapäevastele tegevustele ja lihtsasti mõõdetavatele väljunditele meediasuhtluses või kampaaniate raames. Brønn (2014) täpsustab, et kommunikatsioonitöötajad esitlevad harva seda, kuidas nende osakond aitab kaasa organisatsiooni üldiste strateegiliste eesmärkide saavutamisele. Sisekaemuslikult tasuks seega kommunikatsioonispetsialistidel pingutada selle nimel, et ise oma edusamme turundada, sest nagu ütleb vanarahva tarkus: kes koera saba ikka tõstab, kui mitte koer ise.

Seda saab teha näiteks oma tööalaseid saavutusi ja pingutusi rahasse ümber konverteerides, mille puhul hindavad kommunikatsioonispetsialistid võidetud summasid üpris suurteks – Grunig ja Grunig (1998) toovad välja, et nii mõnigi on enda hinnangul hoidnud kokku miljoneid näiteks võimalikke kohtuvaidlusi ära hoides ning üks organisatsiooni tippjuht teadvustas, et kogu asutuse päästis ühe kriisiolukorra edukas haldamine. Samas võib selline lähenemine olla keeruline ja ennatlik, sestap tasub kaaluda ka teisi võimalusi. Nii mõnigi kord

kurdetakse, et juhtide tähelepanu on “pehme” teemaga raske võita – Isotamme (2014) sõnul aitab see, kui näidata, et kommunikatsioon ei olegi nii pehme teema, luues juhile selge seose tema jaoks tõeliselt oluliste ja aktuaalsete projektide või väljakutsete õnnestumisega hästi planeeritud kommunikatsiooni toel. Samuti tasub näidata, kuidas kommunikatsioon eri sihtrühmade suunal põimub, mõjutab ja mõjustab (Isotamm, 2014).

Dozier ja Broom (1995: 7) “usuvad, et kommunikatsioonipraktiku rahulolu oma tööga suurendavad juhtiva rolli täitmine ja otsustusprotsessidesse kaasamine”. Ka Anderssoni (2020) järgi propageeritakse suhtekorralduse ja strateegilise kommunikatsiooni uuringutes strateegiliselt töötamist kui soovituimat tööviisi. Dozieri ja Broomi (1995) sõnul kurdavad praktikud põhiliselt seda, et neid ei kaasata otsustusprotsessidesse ja seega pole neil võimalik juhtkonda nõustada, et vältida juba varajases faasis kommunikatsioonivigu. Pigem kaasatakse neid siis, kui midagi on “ventilaatorisse läinud”, et siis aidata siluda või varjata, mis põhjustab ilmselget rahulolematust kommunikatsiooniinimestel selles osas, kuidas nende rolli suhtutakse (Dozier ja Broom, 1995). Eeltoodu toetab omakorda eelmistes alapeatükkides esitatud väiteid, et kommunikatsioonijuhte tasub kaasata nii juhtkondlikesse tegemistesse kui ka otsustusprotsessidesse varajastes faasides.

Tench ja Moreno (2015) tõstatavad omakorda küsimuse, mida tegevjuhid tänapäeval ja tulevikus kommunikatsioonipraktikutelt üleüldse ootavad? Nende sõnul hindavad praktikud oma kommunikatiivseid oskusi ja teadmisi kõrgelt ning soovivad areneda laialdasemalt, näiteks majanduslike teadmiste ja juhtimisoskuste valdkondades, samas juhivad nad tähelepanu vajadusele teadvustada juhtide ootusi kommunikatsioonitöötajate oskuste- ja teadmistepagasile (Tench ja Moreno, 2015).

Falkheimer (2016) uuris teadustöö raames Rootsi kommunikatsioonijuhtide rolle ja väljakutseid organisatsioonides ning tulemustest nähtus, et peamine probleem on usalduse loomine ja hoidmine – lahendusena võiks üks viis usalduse võitmiseks olla järjepideva dialoogi loomine organisatsiooni ja selle sidusrühmade vahel. Selle saavutamist toetavad nii hästitoimivad omakanalid ja digiplatvormid kui ka professionaalne klienditeenindus, et iga organisatsiooni esindaja hoiaks klientide ja partneritega häid suhteid (Falkheimer, 2016). See viib omakorda peatükis 1.4 esitatud mõtteni, et kommunikatsioonispetsialistidelt oodatakse tänapäeval aina rohkem organisatsioonisisese koolitaja rolli, sest iga kolleeg võib olla kommunikaatori rollis, näiteks sotsiaalmeedias. Samas tulevad kommunikatiivsed oskused

kasuks kõigile ka igapäevatöös, sest igasugune positiivne kokkupuude loob usaldust ning tugevdab häid suhteid, olgu tegemist kliendi- või partnersuhetega.

2013. aastal viidi läbi kaheaastane uurimisprojekt nimega ECOPSI programm, mille käigus töötati välja rollimaatriks ning uuriti, mida kommunikatsioonispetsialistid oma töös igapäevaselt teevad ja milliseid oskusi, teadmisi ja isikuomadusi neil selleks vaja läheb, et ülesannetega edukalt hakkama saada (Tench ja Moreno, 2015). Kuna minu töö isikuomadustele ei keskendu, toon välja peamised oskused ja teadmised, mida toonase uuringu tulemused Tenchi ja Moreno (2015) kohaselt peegeldasid: teadmised organisatsioonist ja selle toimimisest, trendide jälgimine ja ühildamine organisatsiooni äristrateegiatega, projektijuhtimine; oskuste poolest peeti olulisimateks juhtimisoskust, kriitilise mõtlemise võimet ning organisatoorseid oskuseid. Sissejuhatuses kirjeldatud uurimisrühmas uuris ühe liikme, Guutmanni (2022) bakalaureusetöö oskuseid, teadmisi ja isikuomadusi, mida vilistlastest vastanud oma erialase töökogemuse põhjal kõige olulisemateks peavad ning tulemused jagunesid järgmiselt:

- a) olulisimaks oskuseks peeti eneseväljendus-, veenmis- ja esinemisoskust, palju märgiti ka kriitilist ja strateegilist analüüsivõimet ning kommunikatsiooniprobleemide äratundmise ja lahendamise oskust;
- b) vajalikuks peeti teadmisi kommunikatsiooniviiside ja -kanalite, ka -strateegiate kohta ning eetika ja õigusliku keskkonna kohta, vähem toodi esile teoreetiliste sotsiaalteaduslike ja erialaste teadmiste vajalikkust;
- c) isikuomaduste puhul hinnati kõrgelt julgust ja enesekindlust võtta vastu otsuseid, samuti tugevat enesedistsipliini ja head ajaplaneerimist (Guutmann, 2022).

2. UURINGU EESMÄRK JA UURIMISKÜSIMUSED

Magistritöö eesmärk on uurida kommunikatsioonispetsialistide kaasatust organisatsiooni juhtimisse ja otsustusprotsessidesse. Autorina soovin teada saada, kuidas näevad Tartu Ülikooli vilistlastest kommunikatsioonispetsialistid nii enda kui ka kommunikatsiooni funktsiooni rolli organisatsioonide juhtimises ja otsustusprotsessides ning milliseid oskusi, teadmisi ja tingimusi peavad nad olulisimateks, et olla oma töös efektiivsed ning tulemuslikud.

Käesoleva töö eesmärkidest lähtuvalt olen püstitanud alljärgnevad uurimisküsimused:

1. Kuidas kirjeldavad vilistlased kommunikatsiooni väärtustamist oma organisatsioonis?
2. Millisena näevad vilistlased enda kaasatust organisatsiooni juhtimisse?
3. Millised on vilistlaste hinnangul peamised oskused, teadmised ja tingimused, et täita neile pandud ootuseid organisatsioonis?

3. MEETOD

3.1 Andmekogumismeetod

Andmete kogumiseks viisin läbi poolstruktureeritud intervjuud (Lepik jt, 2014), kus kasutasin uurimisrühmaga ühiselt ette valmistatud intervjuukava (Lisa 2), intervjuude läbiviimisel muutsime vajadusel küsimuste järjekorda ning küsisime täpsustavaid küsimusi. Andmete kogumisel tegin koostööd uurimisrühmaga, mida kirjeldasin ka sissejuhatuses ehk kolme bakalaureusetudengiga – Alina Poduškina, Hanna Melani Guutmann ja Karl-Kristjan Neufeld. Igaüks tegi viis intervjuud, seega viisime neljaliikmelises uurimisrühmas läbi 20 intervjuud. Kuivõrd teiste uurimisrühma liikmete tööde puhul oli tegemist jätku-uuringuga, võtsime intervjuukava loomisel aluseks 2010. aastal koostatud uuringute uurimiskava, kuid muutsime küsimusi ja täiendasime struktuuri tänapäevasemaks ning oma tööde eesmärkidele vastavateks.

Intervjuukava koosnes kolmest osast: esimeses osas palusime vastajatel märkida ära oskused ja teadmised, mida on neil oma töös peamiselt vaja läinud, selleks töötasime välja tabeli (Lisa 1); teises plokis keskendusime töökorraldusele organisatsioonis ja tööülesannetele, ametinimetusele ja -juhendile ning töökoormusele ja viimases osas uurisime kommunikatsiooni väärtustamise, väärtuste, põhimõtete ja eesmärkide ning koostöö kohta juhi või juhtkonnaga. Küsimused olid Lepik jt (2014) järgi nii kirjeldavad (nt tooge mõni näide, ...) kui ka tõlgendavad (analüüsi eeldavad, nt kuidas väärtustatakse...), kuid esines ka suletud küsimusi (nt nimetage oma ametinimetus).

Intervjuu kui andmekogumismeetodi puhul tuleb meeles pidada, et intervjuueerija-intervjuueeritava suhe on midagi enam kui lihtsalt vestlus mingitel teemadel: intervjuueeritaval tuleb end ju tegelikult n-ö avada võõrale inimesele, ta peab saama olla kindel, et tema isiklikud mõtted ja tõlgendused satuvad usaldusväärse inimese valdusse, kes neid ei kuritarvita (Lepik jt, 2014). Intervjuu algas soojendavate küsimustega, et tekiks usalduslik atmosfäär – koos uurimisrühma liikmetega panime need ka intervjuukavasse kirja, et ei unustaks kõigepealt küsida, kuidas intervjuueeritaval läheb ning mis tunnetega ta tudengielule tagasi vaatab.

Intervjuud kestsid keskmiselt 60 minutit (+-10 minutit). Viisin kõik intervjuud läbi online-platvorm MS Teamsi kaudu, mis sobis kõigile vestluspartneritele. See omakorda andis võimaluse intervjuud kvaliteetselt samas programmis salvestada. Enne intervjuud saatsin

kõikidele intervjueeritavatele nõusoleku vormi (Lisa 4), kus selgitasin uuringu eesmärgi ja taustainformatsiooni ning mille kõik vastanud täitsid ja digiallkirjastasid.

3.2 Valim

Valimi meetodiks oli sihipärane valim, mille puhul valib uurija ise uuritavad välja, eesmärgiga valida tüüpilised ja/või ideaalsed küsitlavad (Rämmer, 2014). Valimisse kuulusid intervjueeritavad, kes olid lõpetanud Tartu Ülikooli ajakirjanduse ja kommunikatsiooni erialal aastatel 2011-2020 ehk vilistlased nii erialase bakalaureuse- kui ka magistrikraadiga. Oluline sealjuures oli ka erialane töökogemus. Enda intervjueeritavate valiku puhul täpsustan, et kasutasin mingil määral ka mugavusvalimit, nimelt vaatasin erialaste vilistlaste seast esmalt nimesid, kellega on mul olnud isiklik kokkupuude ning pöördusin nende poole. Samas oli ka mitu sellist inimest, kellega ma ei olnud varasemalt suhelnud, kuid keda soovitas mulle üks varasemalt tuttavatest intervjueeritavatest.

Intervjueeritavatele omistati anonümiseerimise eesmärgil personaalne kood, mille:

- esimene täht näitab intervjueeritava haridustaset: bakalaureusekraad (B) või magistrikraad (M);
- teine täht tähistab sugu: naine (N) või mees (M);
- seejärel tuleb järjekorranumber, mis aitab käesoleva töö raames anda koodile unikaalsust ning mis ei anna intervjueeritava kohta mingit infot;
- numbritele järgnev täht tähistab sektorit, milles uuritav töötab: avalik sektor (A), erasektor (E) ja vabakond (V);
- kui numbritele järgneb kaks tähte, siis viimane täht kehtib erasektoris töötavatele praktikutele ja märgib ära, kas nad töötavad *in-house* ehk majasiseselt (I) või kommunikatsiooniagentuuris ehk teenusepakkuja juures (T).

Lisaks kategoriseerisin enda töö raames vastanud ka selle järgi, milline on nende positsioon organisatsioonis ehk kas nad on kommunikatsiooni funktsioonis vastutaval või juhtival kohal (näiteks otsealluvuses organisatsiooni juh(t)i(de)le) või löövad nad kaasa organisatsiooni strateegilistes otsustusprotsessides (Tabel 1). Ametnimetus ei pruugi näidata, kas praktiku tegelik roll organisatsioonis on enda valdkonda juhtiv või mitte. Rolli nimetamisel ja omistamisel lähtusin Dozieri (1984) duaalsest jaotusest, kus praktikud jagunevad kommunikatsioonispetsialistideks ja -juhtideks. Siinkohal pean oluliseks selgitada, et väljend

„kommunikatsioonispetsialist“ võib sõltuvalt kontekstist omistada erinevaid tähendusi – töö pealkirjas tähendab see kõiki erialase haridusega kommunikatsioonivaldkonna töötajaid, kuid kui töös on juttu duaalsest rollijaotusest, eristuvad spetsialistid kommunikatsioonijuhtidest. Minu töö kontekstis võib öelda, et kõik vastanud on kommunikatsioonispetsialistid, kuid rollijaotuslikult ei saa neid kõiki nimetada kommunikatsioonijuhtideks.

Intervjueeritavad on järjestatud juhuslikkuse alusel, et vältida nende isiku võimalikku tuvastamist. Koodid ja allolev tabel on kõigil uurimisrühma liikmetel samad.

Tabel 1. Ülevaade intervjueeritavatest.

Nr	Kood analüüsis	Majandussfäär	Ametinimetus	Kommunikatsiooni-juhi roll?
1.	MN16A	Avalik sektor	Vanempressiesindaja	Ei
2.	BM17A	Avalik sektor	Avalike suhete osakonna nõunik	Ei
3.	MM18A	Avalik sektor	Nõunik	Jah
4.	BN19A	Avalik sektor	Kommunikatsiooni osakonna nõunik	Ei
5.	BN20A	Avalik sektor	Meedianõunik	Ei
6.	BN11A	Avalik sektor	Kommunikatsiooni spetsialist	Ei
7.	MN12ET	Kommunikatsiooni agentuur	Kommunikatsiooni konsultant	Jah
8.	BN13V	Vabakond (avalik sektor)	Avalike ja koostöösuhete osakonna juhataja	Jah
9.	BN14ET	Kommunikatsiooni agentuur	Nooremkonsultant	Ei
10.	BN15A	Avalik sektor	Kommunikatsiooni spetsialist	Ei
11.	BN1ET	Kommunikatsiooni agentuur	Kommunikatsiooni konsultant	Jah
12.	BN2A	Avalik sektor	Kommunikatsiooni- ja turundusosakonna peaspetsialist	Ei

13.	MN3EI	Eraettevõtte	Brändi- ja kommunikatsioonijuht	Jah
14.	MN4A	Avalik sektor	Meediaspetsialist	Ei
15.	BN5EI	Eraettevõtte	Turundusspetsialist	Ei
16.	BN6ET	Kommunikatsiooni agentuur	PR-projektijuht	Ei
17.	MN7EI	Eraettevõtte	Turundus- ja kommunikatsioonijuht	Jah
18.	BM8ET	Kommunikatsiooni agentuur	Kommunikatsiooni konsultant	Ei
19.	MM9ET	Kommunikatsiooni agentuur	Kommunikatsiooni osakonnajuht ja konsultant	Jah
20.	MN10A	Avalik sektor	Kommunikatsiooni nõunik	Ei

20 intervjueeritavat jagunesid järgmiselt:

- 16 naist ja 4 meest;
- 12 bakalaureuse- ja 8 magistrikraadiga;
- 10 avaliku sektori organisatsioonist, 9 erasektorist (3 *in-house* ja 6 agentuurist), 1 vabakonna ehk kolmanda sektori organisatsioonist;
- 7 kommunikatsioonijuhi rollis, 13 spetsialisti rollis.

3.3 Andmeanalüüsimeetod

Tulemuste analüüsimiseks kasutasin kvalitatiivset sisuanalüüsi meetodit induktiivse lähenemisega ehk Kalmuse jt (2015) järgi andmetest lähtuvalt. Eelkõige oli see seotud sellega, et liitusin uurimisrühmaga, kus oli lisaks minule veel kolm bakalaureusetudengit, kelle lõputöö esitamise tähtaeg oli aasta varem kui minul. Seetõttu viisin esmalt läbi viis intervjuud, hiljem töötasin läbi teoreetilist materjali ehk vältisin eelnevalt määratletud kategooriaid (Kalmus jt, 2015 järgi); koodid, kategooriad ja nende nimed nagu ka täpsemad uurimisküsimused tuletasin konkreetsetest andmetest, milleks olid intervjuude transkriptsioonid. Kuigi minu uurimistöö loogika oli eelkõige induktiivne, esines siiski töös ka deduktiivset lähenemist, näiteks

intervjuukavas olnud oskuste-teadmiste tabel, mille sisu kujunes varasemate uuringute ja materjalide põhjal.

Kvalitatiivne sisuanalüüs võimaldab keskenduda teksti peamistele, tõenäolise vastuvõtu seisukohast olulistele tähendustele ning lubab analüüsida ka latentset sisu, st võtta arvesse ridade vahele peidetut ehk kodeerida teksti autori vihjeid, kavatsusi ja eesmärke ning mitmeste konnotatsioonide erinevaid tõlgendamisvõimalusi (Kalmus jt, 2015). Seda viimast läks käesoleva töö puhul vaja muuhulgas sellepärast, et uurimistöö fookus muutus pärast andmete kogumist ja esialgset analüüsi, mis omakorda tõi kaasa selle, et lõplikule eesmärgile vastavaid täpseid küsimusi sisaldasid intervjuud vähesel määral, kuid vaatamata sellele tuli transkriptsioonidest kokku piisavalt materjali sarnaste küsimuste kaudu, mis andsid võimaluse tõlgendada kontekstilisi tähendusi. Fookus muutus pärast arutelu juhendajatega, kus leidsime, et esialgne eesmärk hõlmata töös kommunikatsiooni funktsiooni organisatsioonis koos põhimõtete, väärtuste ja eesmärkidega on liiga laialivalguv skoop ning mõistlikum on keskenduda sügavuti kitsamale teemaderingile.

Et analüüsi hõlpsamini läbi viia, lõin kodeerimistabeli (Lisa 3), mis aitas transkriptsioonidest leida vajalikke osasid. Kodeerimise käigus jaotatakse tekst osadeks eesmärgiga teksti põhjalikult uurida ja mõista, oluline on teksti peidetud süvatähenduste esiletõstmine (Kalmus jt, 2015). Koodid tuletasin otse tekstist induktiivse lähenemise teel ehk kasutasin avatud kodeerimist, mis Kalmuse jt (2015) järgi kujutab endast induktiivset teksti lõikamist, mille eesmärk on süvenemine teksti looja/autori mõttemaailma ja selle mõistmine. Kategooriate loomisel lähtusin eelkõige intervjuude küsimustest ehk kategooriad kujunesid vastavalt sellele, missuguseid sarnaseid ühe katustemaga kokkuvõetavaid infokilde piisaval hulgal kogunes. Kokku jagunesid koodid nelja alakategooriasse.

4. TULEMUSED

Selles peatükis tutvustan intervjuude vastuste põhjal töö empiirilise osa tulemusi. Peatükk jaguneb viieks osaks, millest igaühes selgitan esmalt alapeatüki sisulist olemust ning seejärel esitlen peamisi seisukohti, mis vestlustest vilistlastega kõlama jäid ning mida täiendavad väljavõtted intervjuude transkriptsioonidest. Transkriptsioone on vajadusel toimetatud ning eemaldatud erinevad isikute ja asutuste nimed või nimetused, et tagada vastajate anonüümsus. Selguse huvides täpsustan, et kuivõrd agentuurides töötanud vilistlaste vastused olid mõne teema puhul väga erinevad ning neid ei saanud analüüsida teistega samadel alustel, siis erisuste väljatoomiseks ja selgitamiseks tegin eraldi alapeatüki (4.5).

4.1 Kommunikatsiooni kui funktsiooni väärtustamine organisatsioonis

Selleks, et kommunikatsiooni funktsiooni saaks juhtimistasandil tõsiselt võtta ja seda kaasata ka otsuste tegemisel, tuleb mõtestada, kas ja kuidas organisatsioonis kommunikatsiooni funktsiooni üldse väärtustatakse ehk kui oluliseks seda peetakse. Valdav osa vastanutest tunnetasid, et kommunikatsiooni väärtustatakse nende organisatsioonis kõrgelt. Väärtustatuse tunne väljendus erinevate tegurite kaudu – kommunikatsiooniüksust või -töötajat kaasatakse tähtsamatele koosolekutele, hoitakse juhtkonnaga samas kirjavahetuses, võetakse organisatsioonisiselt tõsiselt, küsitakse kommunikatsioonispetsialisti nõu ja arvestatakse tema mõtetega. Siiski leidis mitu vilistlast, kes seda nii positiivsetes toonides ei näinud.

Kui vaadata duaalse rollijaotuse alusel, kuidas vastasid kommunikatsioonijuhid võrreldes spetsialistidega, siis spetsialistidest vilistlaste puhul võis näha rohkem kriitilisust ja skeptitsismi. Kommunikatsioonijuhid rollis vilistlased tunnetasid peamiselt seda, kuidas organisatsioon on teinud endast sõltuva, et nad oleksid teadlikud kõigest, mis parasjagu toimub. Üks oluline märksõna siinjuures on kõrgeima juhi, näiteks peadirektori suhtumine ja nägemus – kui lõppotsuste tegija on nii-öelda “kommunikatsiooniusk”, mõjutab see kogu organisatsioonikultuuri.

MN16A „Peadirektor on valjuhäälselt välja öelnud, et kommunikatsiooni tuleb väärtustada, seda tuleb hoida ja tuleb suhelda, juhi tasandil pole sellega absoluutselt probleemi. Meie arvamust kuulatakse.”

Mõnest vastusest tuli välja, et väärtustatuse tunde saavutamine on tulnud aegamisi, raske töö ja vaevaga. Kui varasemalt esines organisatsioonides rohkesti vastukaja stiilis “*mis mõttetu vārk see kommunikatsioon on*”, “*miks seda vaja on*” ja “*miks kommunikatsiooniinimest vaja on*”, siis nii mõnestki vastusest võis välja lugeda, et suhtumine on aja jooksul muutunud. Küll on üheks oluliseks komponendiks taaskord juhi või juhtkonna meelsus selles osas, aga tõuke võib anda ka kriiside lahendamine. Kui organisatsioonis nähakse, et hästi juhitud kommunikatsioon aitab kaasa sellele, et inimesed on informeeritud ja kõik saavad õigeaegselt vajalikku teavet keerulistes olukordades – nagu näiteks koroonapandeemia aegne piirangute ja kodus töötamise periood – siis mõistetakse ka paremini kommunikatsiooni funktsiooni olulisust.

BN2A „*Inimesed on just läbi teinud keerulisema aja, kus muutusi on palju, kõigil on infot vaja ja on oluline, et infot antakse.*”

Samuti toodi näiteid muutuste mõjudest organisatsioonides, näiteks juhi vahetusega paranenud koostöö kommunikatsioonitiimi ja juhtkonna vahel ning usaldusväärtsuse tõus majasiseselt. See ei teki üleöö, kommunikatsiooni ja sellega tegelevate inimeste väärtustamine organisatsioonis sees võib olla aeganõudev protsess. Vastustest koorus välja usalduse olulisus – nii võib näiteks inimestel olla valearusaam, et kommunikatsiooniosakond on justkui meedia käepikendus ja kõik, mida neile öeldakse, läheb hiljem avalikuks.

BN20A „*Pidime tõestama, et päriselt oleme teie selja taga, aitame teid, et oleme teie poolt, mitte meedia poolt. Ma ei ütlen, et me vastandume, aga inimestel oli see, et sa tuled ajakirjaniku küsimusega, sa oled ta käepikendus järel, tahad mingit asja nüüd paljastada.*”

Pikalt ühes organisatsioonis töötades võib tajuda baaspõhimõtete olulisi muutuseid, mille tagajärjel peetakse avalikku kuvandit ja nähtavust aina olulisemaks ning kommunikatsioonitöötajaid kaasatakse isegi selliste teemade puhul, mis pole otseselt nende vastutada. Mõnel juhul nõuab see palju vaeva, et turundus- ja kommunikatsiooniinimesed saaksid kaasa rääkida ka strateegilistes küsimustes, mis puudutab näiteks äriprotsesse ja laiemaid eesmärke organisatsioonil. See võib väljenduda kaasamises laiendatud juhatuse koosolekutele, kus kommunikatsioonispetsialist saab paljudes erinevates teemades avatult kaasa rääkida.

MN7EI „*On kõvasti vaeva nähtud selle nimel, et juhtkonna tasandil ka aru saadakse, et tegelikult on normaalne protsess kaasata turundust ja kommunikatsiooni nendesse*

asjadesse, ja nüüd me oleme jõudnud sellisesse faasi, et see on kohale jõudnud ja kaasatakse.”

Kommunikatsiooni väärtustamise küsimus võib teravalt esile kerkida siis, kui on vaja organisatsiooni eelarvet kärpida. Sellistel hetkedel kiputakse organisatsiooni juhtide poolt esimese asjana turunduse ja kommunikatsiooni eelarve ridu korrigeerima. Vastustest ilmnes, et väärtustatust saaks kindlasti rohkem tegudes väljendada just selle kaudu, et toetada rahaliselt turundus- ja kommunikatsioonitegevusi. Lõppkokkuvõttes hinnati ka seda oluliseks näitajaks, sest kui eelarvelist tuge pole tunda, jääb ka väärtustatuse küsimus õhku.

BN5EI „*Kui on vaja kuskilt raha kokku tõmmata, siis minu arvates ettevõtte juhtide jaoks on turundus ja kommu see, kust võib raha ära võtta. Sest see ei ole võib-olla kuidagi nii oluline.”*

Kui mõned kriitilisemad seisukohad välja jätta, võib öelda, et vastustest kumas siiski läbi eelkõige positiivne tonaalsus. Mõnel juhul toodi veel välja, et palgaga ollakse rahul, samuti märgiti, et positiivset tagasisidet on rohkem kui negatiivset, aga igasugune aktiivne tagasisidestamine juhtide poolt näitab, et sellesse (kommunikatsiooni funktsiooni ja tegevustesse) suhtutakse tõsiselt.

4.2 Kommunikatsioonispetsialistide koostöö juhi või juhtkonnaga

Kommunikatsiooni väärtustamisega olid asjad üldjoontes hästi ja sama positiivse tonaalsusega saab kokku võtta ka kommunikatsioonivilistlaste koostöökogemusi juhtidega. Enamik vastanuid pidas koostööd vahetu juhi või juhtkonnaga operatiivseks, suurem osa tunnistas, et omavaheline kontakt on igapäevane. Nii mõnigi tõi välja, et kuivõrd töötatakse füüsiliselt lähestikku, näiteks samal korrusel, siis suheldakse juhtidega igapäevaselt. Mõistagi on sellisel juhul eelistatav viis otsene näost-näkku suhtlus. Vastustest käisid suurel määral läbi ka suhtlusrakendused: Messenger, WhatsApp, aga ka Teams, Slack jne. Mõnel organisatsioonil on konkreetne kanal sisemiselt kokku lepitud, kus toimub eelkõige töine infovahetus.

Ühtlasi toodi välja, et lisaks operatiivsele suhtlusele peetakse planeeritud koosolekuid, mis toimuvad regulaarselt ja kus arutatakse jooksvaid teemasid. Mõnel juhul rõhutati, et arvamust ka päriselt kuulatakse ja võetakse arvesse, ollakse kogu majale partner ning vajadusel ka psühholoog. Koosolekute toimumise tihedus sõltub parasjagu ühiskonnas aktuaalsetest probleemidest ehk kui organisatsioon on mõne kriisi keskmes, siis seda suurem on operatiivne

koostöö juhtidega. Rutiinsed koosolekud on olulised ning vastavalt vajadusele võib kriisikommunikatsioonis vaja minna koordineerimiskoosolekuid mitu korda nädalas.

BM17A „Meid kaasatakse tähtsamatele koosolekutele kogu aeg, küsitakse nõu palju, me pole selline osakond, kuhu tullakse ja öeldakse, et nii on ja nii tehke.”

Täheldati, et suhtlus ja läbisaamine on ajas muutunud, kuid selle uurimistöö vastanute puhul pigem paremuse poole. Alguses võttis kohanemine ja tundmaõppimine aega. Sarnaselt kommunikatsiooni väärtustamise alapeatükile märgiti ka siinkohal vastustes ära koroonaviiruse levikuga seotud efekti, mis sundis paljusid inimesi kodukontoritesse ja muutis lisaks üldisele tööruutmile ka omavahelisi kommunikatsiooniviise. Seda aga eelkõige positiivses võtmes, vilistlaste tunnetuse kohaselt see pigem lähendas ja mõnes mõttes ka rikastas suhtlusviise.

MN10A „Kogu see aeg COVIDi algusest on muutnud väga palju tööruutmi igal pool. Et täna on need kanalid erinevad – me suhtleme nii telefoni kaudu, arvutite kaudu virtuaalselt, kui ka silmast silma suhtlust.”

Leidus ka erandeid, kus üksteise mõistmine ei laabunud lahkkelideta. Mõnel tippjuhil on kommunikatsioonist oma arvamus ja ta keeldub kuulamast erialase haridusega kommunikatsioonispetsialisti enda organisatsioonist, mõnel juhul võib tal olla usaldusisik enda tutvusringkonnast näiteks väljaspool organisatsiooni. Sellises olukorras vastanutel oli keeruline veenda ümber ettevõtte juhti, kes arvab, et teab täpselt, kuidas asjad käivad ja mismoodi saaks paremini. Intervjuudes toodi välja ka valdkonnas küllaltki levinud tõdemus, et turundust ja kommunikatsiooni on hea kommenteerida, sest igapähele on sellest oma nägemus. Kuid nagu ka vastustest nähtus, on erialase haridusega spetsialistil üldjuhul kindlad põhjused ja taustateadmised sellest, kuidas asju teha.

BN5EI „Ettevõtte juhiga läksid meie arvamused tihti lahku, sest tal oli turundusest ja kommunikatsioonist oma arvamus, mis absoluutselt minu arvamusega ei kattunud. Tal olid mingid omad põhimõtted, teatud inimeste soovitusel.”

Veel võib omavahelise koostöö keeruliseks muuta see, kui juht(kond) soovib liiga palju kommunikeerida, sealhulgas asju, millel ei ole uudisväärtust – leiti, et see on koht, kus tuleb kommunikatsioonitöötajal ennast kehtestada ja mõelda enda karjäärile. Seda, et koostöö juhtidega ei pruugi sujuda harmooniliselt ning kommunikatsioonitegevuste elluviimine tekitab ebakõlasid, tuli vilistlaste vastuste põhjal ette nii era- kui ka avalikus sektoris. Lisaks eelnevas tsitaadis mainitule toodi näitena veel juhtkondlikku survet saata välja pressiteateid, mis meediat

ei kõneta. Taolised olukorrad, mis pealtnäha ehk paistavad kui piasjad, võivad igapäevase tööelu tingimustes kujuneda põhimõteteks vastasseisudeks ning vastuste järgi võis tajuda, et mõni vilistlane ei tundnud selliste juhtumite tõttu juhtkonna toetust tema tegevustes.

BN11A „Kõige raskemaks teeb oma töö tegemisel see, kui sa pead võitlema või tegema kellegi tahtmist, mis ei ole õige. Aga sul ei ole võimu selle üle.”

Sarnaselt eelmisele peatükile tuleb ka siin nentida, et üksikute eranditega oli vastuste üldine foon positiivne, koostööd kirjeldati eelkõige sõnadega „operatiivne“, „sisukas“, „avatud“, „konstruktiivne“, „igapäevane“, „tiimitöö“ jne. Silma jäi, et kriitilisemad kommentaarid tulid pigem spetsialisti rollis vilistlastelt. Nende puhul oli vaja ka rohkem selgitustööd, et kas kommenteerida läbisaamist otsese ülemusega või organisatsiooni juhtidega, sest nii mõnelgi ei pruugi olla kokkupuudet juhtkonna või juhatusega, samas selle töö kontekstis oli kõigil eranditult võimalik kommenteerida ka suhtlust organisatsiooni juhtidega. Niisiis võis taas näha tendentsi, et kommunikatsioonijuhi rollis vilistlased olid vastustes optimistlikumad.

4.3 Kommunikatsioonispetsialistide kaasatus otsustusprotsessidesse

Kui küsimuse all oli kaasatus otsuste tegemisse, tuli seinast-seina vastuseid rohkem kui eelmiste kategooriate puhul. Ka siis, kui kommunikatsioon on funktsioonina justkui väärtustatud ning kommunikatsioonispetsialistide koostöö juhtidega sujub, ei pruugi see sama iseenesestmõistetavalt tähendada, et neid ka reaalselt otsuste tegemise tasandil piisavalt tõsiselt võetakse ja ühise laua taha kutsutakse. Selles osas esines vilistlastel eripalgelisi seisukohti ja kogemusi – ühed tundsid kõrvalejätuna; teised nägid seda korrelatiivses seoses tööstaaziga (mida rohkem kogemust, seda rohkem kaasatust); kolmandad tundsid, et on kaasatud ja saavad tähtsate otsuste langetamisel sõna sekka öelda.

Hierarhia mõttes on otsuste tegemine ja eesmärkide seadmine suuremates organisatsioonides mitmekihilisemalt struktureeritud, kuid see ei pruugi tingimata tähendada, et kommunikationiüksust ja/või -inimest ühise laua taha ei kaasata, kui läheb otsuste vastuvõtmiseks. Öeldi näiteks otsesõnu, et koostöö juhtkonnaga ja kaasamine otsustusprotsessidesse on tööga rahulolu seisukohalt määrava tähtsusega. Eriti selline tööjaotus ja -kultuur, kus ülesanded ei tule kõrgemalt poolt lihtsalt lauale, vaid protsessis ollakse samal

tasandil algusest peale. Lisaks peeti oluliseks empaatiat, kus üksteise vajaduste ja võimalustega arvestatakse, mitte ei suhelda käskude keeles.

MN3EI „*Mul nagu seda ei ole üldse, et keegi ette ütleks otseselt, mis ma tegema pean või millega tegelema, saan väga palju kaasa rääkida, ise mõelda, kuidas neid asju teha. Ma ei suudaks töötada organisatsioonis, kus keegi ütleb ette, millega ma tegelema peaksin...*”

Otsustusprotsessidesse kaasamine algfaasides ei pruugi siiski alati olla võimalik ja see tuli esile näiteks ministeeriumide tasandil, kus joonistus välja, et põhiorhku pannakse kommunikatsioonile pärast otsuse tegemist. Kommunikatsioonitöös tuleb igal juhul arvestada, et mis tahes otsuseid tehakse ja kui palju nendele otsustele eelnevatele aruteludele kaasatakse, siis igasugune otsus tähendab, et peab olema valmis seda ka kommunikeerima. Ehk isegi kui see ei tähenda proaktiivseid teavitusi, on oluline mõelda läbi võimalikud küsimused ja panna paika põhilised sõnumid.

MM18A „*Kui valitsuses tehakse otsus, siis põhiline rõhk ongi efektiivsel kommunikatsioonil. Info peab olema kohe välja saadetud, tuleb kontrollida, et kõik oleks korrektne ja see siis erinevatele sihtrühmadele laiali saata.*”

Kuigi teatud otsuste vastuvõtmine võib eeldada vajadust kooskõlastada see kellegagi juhtkonnast, ei pruugi see alati nii olla ning kommunikatsioon tuleb aeg-ajalt anda väga kiireid vastuseid ehk teha otsuseid viivitamatult. Nii mõnegi vilistlase sõnade kohaselt kasvab ajaga just kriitilistel hetkedel julgus ja enesekindlus nii ise otsustamisel, otsuste tegemise juures kaasa rääkimisel kui vajadusel ka vastuargumentide esitamisel. Kui on vaja teha kiirelt keerulisi otsuseid, siis on abiks kogemus, mis annab nii-öelda “klaaskuuli” või “kõhutunde”, mille najal tegutseda otsustavalt ja operatiivselt. Seda aitab arendada ka selline lähenemisviis juhi poolt, kus ta annab piisavalt vabadust kommunikatsioonispetsialistidele, et nad oleksid iseseisvad ja julged ning ei kardaks eksida.

BM17A „*Enesekindlus tuleb ajaga ja kogemuse pealt, kui näed, et teed mingeid väiksemaid otsuseid ja need töötavad. Lõpuks peab suutma tekitada klaaskuuli, et hinnata seda, mis juhtub meedias, mis võib olla tagajärg, kui ütled nii ja naa.*”

Leidus ka tagasihoidlikumaid seisukohti. Näiteks öeldi otse välja, et ollakse küll teadlikud, kui otsuseid planeeritakse ja tehakse, aga kaasamises otsustavat rolli kommunikatsioonil ei nähta – kuigi tunnistati, et neile (vastanutele) antakse võimalus sõna sekka öelda, mis annab aimu, et nende arvamust ja tööd peetakse siiski vajalikuks. Ka siin võib näha, et küsimus on suhtumises,

olgu see konkreetset juhul vilistlase nägemus või organisatsiooni sisekultuuri suund, aga vastusest peegeldub nii-öelda “teie tehke, me mõtleme, kuidas seda hiljem kommunikeerida” tüüpi lähenemist.

MN10A „Kas saab öelda, et me nüüd midagi otsustame... Kõik otsused tehakse, aga me saame sealjuures anda omapoolse toe kommunikatsioonis ja rääkida, mida oleks kommunikatsiooni mõttes kõige parem teha ja kuidas seda teha.”

Ühest küljest ei saagi alati eeldada, et otsuste tegemisse on võimalik algusest peale kommunikatsiooni- ja turundusüksust kaasata. See sõltub nii valdkonnast kui ka konkreetse organisatsiooni eripäradest. Samas tuli taoliste vastuste puhul analüüsida kriitilise pilguga rollijaotuslikust aspektist, kas vastanu oli kommunikatsioonijuhi või -spetsialisti rollis. Selliste näidete puhul, kust vastanu kategoriseerus spetsialisti rolli, võib olla vaieldav, kui pädev on vastanu seda hindama, et millises faasis näiteks tootmisprotsessi puhul saaks ja võiks kaasata kommunikatsiooni- või turundusjuhti.

BN5E1 „Kui sa oled tootmisettevõtte, siis sa sõltud hästi palju kvaliteedist, tootearendusest, tootmisest, logistikast, ostust. Mina sain teha neid asju, mis mulle ette anti. Sest kui sa oled tootmisettevõtte, siis sa saad turundada seda, mida sulle toodetakse.”

Taoliste vastuste puhul võis välja lugeda, et keskenduti otsuste järgsetele tegevustele, mitte strateegilisele vaatele ja osalusele otsustusprotsessides juba näiteks tootearenduse etappides. Niisiis tuleb meeles pidada, et see võib olla üksnes spetsialisti arusaam ja ei pruugi peegeldada täit tõe organisatsiooni tegelikust tegutsemisloogikast.

Esines olukordi, kus vastanu tundis ennast väljajäetuna ja sai viimasel minutil teada millestki, millega ta oleks pidanud olema kursis alates protsessi algusest. Seda aga eelkõige spetsialistide rolli asetunud vilistlaste puhul. Otsustusprotsesside vastuste puhul joonistus kõige rohkem välja erinevus kahe rolli vahel, kus kommunikatsioonijuhtide hinnangutest kumas rohkem konstruktiivsust ning optimismi, spetsialistide arvamused jäid pisut pealiskaudsemateks ja pessimistlikumateks. Kuigi sarnaseid tähelepanekuid tegin ma ka eelmistes alapeatükkides, siis just otsuste tegemise ja nende juures kaasarääkimise puhul tuli see kõige teravamalt esile.

BN11A „See on suhteline. Vahel mind kaasatakse asjadesse, mis mind ei puuduta. Aga teisalt on mingid olukorrad, kuhu mind ei kaasata. Et mul nagu ei keelata nendes osaleda, lihtsalt kohati nagu ei jõua minuni enne, kui viimasel minutil.“

Otsustusprotsessidesse kaasamise küsimuse juures oli vastajatel võimalik hinnata oma tunnetust selles osas skaalal „üldse mitte - pigem mitte - keskmiselt - pigem palju - väga palju“. Valdav osa vastas, et kaasatakse väga palju ja eelkõige paistis see silma avalikus sektoris tegutsenud vilistlaste puhul („maksimaalselt“, „kindlasti väga palju“). Kui võrrelda rollijaotuslikult kommunikatsioonijuhtide ja -spetsialistide vastuseid, siis ka selle skaala kontekstis oli võimalik näha, et spetsialistide rollis vilistlased olid hinnangute andmisel tagasihoidlikumad. Nende vastustest käis arusaadavalt vähem läbi seda, et tähtsatele koosolekutele kaasatakse ning nemad nägid enda osa otsustusprotsesside puhul pigem otsustele järgnevat tegevust.

4.4 Vajalikud oskused, teadmised ja tingimused

Lisaks sellele, kuidas vilistlased tunnetavad kommunikatsiooni väärtustamist, koostööd juhtidega ja kaasatust otsuste tegemisel organisatsiooni juhtimistasandil, koorus intervjuude vastustest üsna põhjalik vaade ka sellele, mida peavad vilistlased vajalikuks, et nad saaksid oma tööd professionaalselt teha. Leian, et teemat on oluline analüüsida ka selle nurga alt, sest kommunikatsioon saab juhtimisfunktsioonina pakkuda parimat lisaväärtust vaid siis, kui selles valdkonnas töötavad inimesed oskavad nii teadvustada kui ka rakendada vajalikke oskusi, teadmisi ja tingimusi, olemaks oma töös tulemuslikud.

Kommunikatsiooni juhtides on oluline, et organisatsioonil oleksid paigas kindlad väärtused ja eesmärgid, millest lähtuda. Tunti puudust sellest, et juhtkondlikul tasandil ei olnud sõnastatud organisatsiooni põhimõtteid või väärtusi, millest saaks teavitustegevusi tehes lähtuda. Või siis oli nende olemasolu asemel küsimuse all, et kas ja kuidas juht või juhtkond neid organisatsioonisiselt kommukeerib ja juhtkondlikul tasandil rõhutab. Selleks võis olla erinevaid põhjuseid, kus organisatsioonil väärtused olid küll sõnastatud, aga nendele ei pööratud igapäevastes tegevustes tähelepanu, või siis oli organisatsioon parasjagu tegemas läbi muudatusi ning juhtkond alles sellises faasis, kus väärtuseid ja põhimõtteid välja töötati ja sõnastati ning ei tahetud seda veel n-ö „allapoole“ kommukeerida.

BN5EI „Oleks vaja sõnastada mingid kindlad väärtused, põhimõtted, sest mõnikord tundsin, et näiteks tegin sotsiaalmeedia postitusi, siis mul ei ole tugineda mingitele kindlatele asjadele. Pole ühtset sõnumit, mida kogu aeg inimestele raiuda erinevatest vaatepunktidest, /.../ võib-olla polnud need kõigile töötajatele välja kommukeeritud. Pigem olidki võib-olla juhtkonna peas, aga nii-öelda allapoole need ei jõudnud.”

Kui peamiselt toodi tehnilisi võimalusi ja paindlikku töökorraldust välja tingimustena, mis aitavad paremini oma tööd teha, siis leidus ka näiteid, kus rõhutati koostöö olulisust otsustajatega. Rõhutati, et ainult nii saab kõige parema pildi ette, kus organisatsioon omadega parasjagu on, miks mingeid asju tehakse ja kuhu suunas liigutakse – seda teadmist on väga vaja, et saaks ka kommunikatsiooni- ja turundustegevusi vastavalt “õiges suunas” planeerida ning põhitegevusi toetada. Aususe huvides – seda saab ka intervjuukavast järele kontrollida – märgin ära, et tingimuste kohta küsiti enne seda, kui teemad läksid juhtimise ja otsustusprotsesside peale.

MN7EI „Minu jaoks väga oluline koostööpartner on ka minu juht ehk siis ettevõtte tegevjuht, kelle käest ma saan vajalikku infot, kuhu poole me liigume ja mis on meie strateegilised eesmärgid. Siis ma saan paremini aru, kuidas minu turundus- ja kommunikatsioonieesmärgid seda saavad toetada.”

Ühe tingimusena toodi korduvalt välja tagasisidestamise vajalikkust ja eraldi ka tunnustamist. Sealjuures peeti oluliseks ka reaalseid tegusid, mitte üksnes kiidusõnu. Vilistlaste hinnangul on see pikas perspektiivis väga oluline, sest vastasel korral võib töötaja tunda, et teda tegelikult ei väärtustata piisavalt. Mõnel juhul heideti ette, et juhtimistasandil on töötajate väärtustamises veel arenguruumi. Kannustav verbaalne toetus ei ole kuigi palju väärt, kui sellega ei kaasne edutamist või materiaalseid hüvesid. Tasakaal konstruktiivse kriitika ja kiidusõnade vahel on oluline ning sama oluliseks peeti ka nii-öelda „näita, ära üksnes räägi“ suhtumist – kahtlemata võib öelda, et vastanute seas oli suur hulk edumeelseid ja ambitsioonikaid kommunikatsioonispetsialiste, kes soovivad pürgida karjääriredelil kõrgele ning kelle jaoks on see väga oluline tingimus.

BM8ET „Ma lootsin suulise kiituse kõrval, et see väljendub ka kuidagi materiaalselt rohkem või siis rolliolemuslikult.”

Kommunikatsiooni- ja juhtimisoskuste arendamine võivad käia ühte jalga, kui ollakse karjääriredelil jõutud vastutusrikkamale positsioonile või tehakse parasjagu tööd selle nimel. Sellega omakorda käivad kaasas märksõnad eesmärgistamine ja prioriseerimine. Kuna minu töö keskendub kommunikatsiooni seostele juhtimisega, siis oleks patt jätta välja toomata näide vilistlasest, kes kommunikatsioonijuhi rollis olles peab ka ise pöörama tähelepanu sellele, kuidas nii enda kui ka kogu üksuse ja valdkonna tööd õiges suunas triivida ning milliste teadmiste ja oskuste õppimist ta sealjuures määravaks peab.

BN13V „*Minu praegune töö on suunatud rohkem juhtimisest arusaamisel, seda korraldada läbimõeldult ja eesmärgistatult. Et see ei juhtuks lihtsalt, vaid et selle üle on mõeldud ja see läheb planeeritud suunas.*”

Lisaks eelnimetatud tingimustele ja juhtimisoskuste arendamisele on veel väga palju teadmisi ja oskusi, mida vilistlased oma töös vajalikuks pidasid. Kõik vastanud said intervjuu esimeses osas valida erinevate oskuste ja teadmiste vahel, mis on seotud kommunikatsioonitööga ja mida nad kõige olulisemateks peavad. Vilistlastele anti ette tabel (Lisa 1), kus oli kirjas 21 oskusteadmist, mille seast said nad valida selliseid (umbes kümnekond), mida nad oma töös kõige rohkem on pidanud kasutama või mida enim väärtustavad. Seejärel pidid nad selgitama, kuidas on selle oskuse omandanud (mõni kindel aine koolis või üldiselt koolipingist, töö raames või elust enesest) ning tooma näite, kus on neil selle oskuse või teadmise rakendamist vaja läinud. Paljudel juhtudel valiti juhtimise või otsuste vastuvõtmisega seotud oskused-teadmised või räägiti neile juurde mõni juhtimisalase kommunikatsiooniga seotud lugu. Mina oma töös keskendun just sellistele näidetele, mis on seotud juhtimisega, koostööga organisatsiooni juhtimise vaates või otsustusprotsessidega. Samuti nendele vilistlaste poolt valitud oskustele ja teadmistele, kus nad selliseid seoseid ise löid. Valituks osutusid näiteks:

- oskus ära tunda kommunikatsiooniga seotud probleeme ning leida neile lahendusi;
- kriisikommunikatsioon, sh konfliktide kommunikatiivsete vahenditega lahendamise oskus;
- kliendi või partneri vajaduste ärakuulamise, probleemide sõnastamise ja analüüsimise oskus;
- oskus kavandada ja juhtida kommunikatsiooniga seotud projekte;
- kriitiline ja strateegiline analüüsivõime ning julgus otsuseid vastu võtta;
- oskus luua ühist infovälja ja korraldada dialoogi erinevate tasandite ja allüksuste vahel oma organisatsioonis.

Üks populaarsemaid valikuid oli kriitilise ja strateegilise analüüsivõime oskus ning julgus otsuseid vastu võtta, mille puhul pole mõistagi keeruline leida seoseid juhtimise ja otsustusprotsessidega. Seda valisid nii kommunikatsioonijuhi kui ka -spetsialisti rollis vilistlased, nii era- kui ka avalikust sektorist ja nendes oskustes nähti ka väga palju arenguruumi sisekaemuslikult. Kuigi vastustest nähtus, et analüüsivõimet arendatakse ka ülikoolis, areneb kriitiline ja strateegiline mõtlemine eelkõige elu- ja töökogemusega, mitte niivõrd hariduse

omandamisel. Seda oskust seostati otsuste vastuvõtmisega, sest iga otsuse taga peaks olema üldjuhul põhjalik analüüs, kaalutud nii poolt- kui ka vastuargumente, ohte ja kitsaskohti. Kui just tegemist pole olukorraga, kus on vaja teha kiireid otsuseid, sellisel juhul aitab kogemus – aga igal juhul ka julgus.

BN5EI „Tööelus see on tulnud minu otseselt ülemuselt, kes on õpetanud mulle selles mõttes hästi välja seda, et keegi peab otsuse vastu võtma. Et lihtsalt see otsus saaks vastu võetud.”

Sõnati, et julgus otsuseid vastu võtta võib määrata ära kommunikatsioonivaldkonna inimeste taseme karjääriredelil, sest kel jääb julgusest vajaka, see võibki jääda igaveseks konsultandiks või n-ö „tavaliseks spetsialistik“, teistel on aga potentsiaali tõusta juhtivatele kohtadele. See on justkui segu oskusest ja teadmised – julguse taga võib olla nii ühte kui teist ja mõlemat korraga, sest kui on tugevad taustateadmised, on väiksem risk, et väga vale otsus langetatakse, samas mida rohkem otsuseid inimene oma elus on langetanud, seda suurem on ka oskus neid õigel ajal ja sobival viisil teha.

BM8ET „Ma ütleksin, et julgus on selles mõttes eristav komponent kommunikatsiooniinimeste osas, et on väga palju inimesi, kes jäävadki mingis mõttes pidama konsultandi tasemele. Sest nad teevad ära elementaarse, heal või keskpärasel tasemel, aga nad ei taha võtta seda initsiatiivi ja julgust teha ise suuri otsuseid.”

Kriisikommunikatsiooni oskust märgiti vähem, aga seevastu seostati seda väga tugevalt juhtimisega. Mõni kogenum vilistlane tunnistas, et praktiline kompetents kriiside haldamisel tekkis tänu koostööle juhiga. Kuigi teoreetilisi teadmisi saab koolipingist, siis kõige paremini arenevat vastanute hinnangul see oskus reaalseste õppuste ja koolituste käigus. Kriiside puhul on vältimatu, et kommunikatsioonijuht ja organisatsiooni juhatuse peavad tegema väga tihedat koostööd, operatiivselt, avatult ja ausalt, ning järgima seda ka otsustusprotsessides. Kriiside lahendamine koosneb erinevatest otsustest ja väga palju otsuseid on vaja vastu võtta just kommunikatsioonitegevuste planeerimisel. Ideaalis saavad kokku juhi kogemus ja kommunikatsioonispetsialisti erialased teadmised, aga kui organisatsioonil pole kommunikatsiooniinimest või on ta vähe kogunud, just kriiside kontekstis, siis on alati võimalus kaasata agentuuri abi. Selles mõttes läheb kriisikommunikatsiooni oskust tingimata vaja, seda peab harjutama ning pole vahet, kas töötada agentuuris või organisatsioonis.

MN4A „Mul oli tohutult hea juht, kes oli maakondlik kriisikomisjoni juht ja temaga koos seda kõike õlg-õla kõrval tegime. Tema käest õppisin ka.”

Mitmel juhul peeti vajalikuks märkida ära oskust kavandada ja juhtida kommunikatsiooniga seotud projekte. Ka siin ei eristu vastused kuidagi sektorite või rollide järgi, kasuks tuleb see nii organisatsioonis, agentuuris, kommunikatsioonijuhi kui ka -spetsialistina. Toodi välja, et projektijuhtimist võiks ülikoolis rohkem õpetada – näiteks kampaaniate planeerimist, sihtrühmade määramist jmt – sealjuures selgitada, millised omadused, oskused ja tööriistad selleks vajalikud on. Käidi välja arvamus, et 75% kommunikatsioonitööst on projektijuhtimine, kuid üldjuhul hinnati, et see oskus on tulnud pigem iseõppeliselt, mitte koolipingist. Vilistlaste vastuste põhjal joonistus välja, et projektijuhtimise oskus hõlmab endas kogumit erinevatest oskustest ja teadmistest, alates delegeerimisest ja tähtaegade planeerimisest kuni eelarvestamiseni.

BM8ET „*Kui sa seda ei oska teha, siis klient ei ole rahul lõpuks, sa ise ei ole rahul, et juhtimine on selline logisev. Sellepärast on hädavajalik, et see oskus oleks vähemalt keskpärane, mitte nõrk.*”

Oskuse juures luua ühist infovälja ja korraldada dialoogi erinevate tasandite ja allüksuste vahel oma organisatsioonis tõmmati paralleele projektijuhtimisega, kus strateegiline mõtlemine ja oskuslik kõiki arvestav ja kaasav tegutsemine annab tugeva eelise. Selgitati, et kedagi ei tohiks jätta kriitilisest infost ilma, kõik peavad tundma end võrdväärse partnerina. Vilistlased hindasid, et see oskus areneb kogemusega, koolist saadud teadmistega seda pigem ei seostatud. See on oluline oskus just otsustusprotsesside juures, kus läheb vaja erinevate sidusrühmade kaasamist ja sihtrühmade vajadustega arvestamist.

BM8ET „*See on tiimi moraali mõttes hästi oluline oskus. Kui sa saad inimestega hästi läbi, siis sul on lihtsam teha oma tööd.*”

Kommunikatsiooniga seotud probleemide äratundmise oskus, mis paljude selle valiku teinud vastanute hinnangul on suures osas koolis arendatav, seostus nii mõnelegi nõuandva rolliga. Nii avalikus sektoris kui ka agentuuris on paljudel juhtudel kommunikatsioonispetsialistide ülesandeks nõustada juhte ning see oskus aitab selles rollis paremini hakkama saada. Näiteks võib tuua loo sellest, kuidas vilistlane nõustas töö käigus ühe organisatsiooni juhti, kes soovis minna meediasse “musta pesu pesema”, sest oli koroonapandeemia kõige keerulisemal perioodil pettunud riigiasutuse tegevuses, kuid tänu vilistlase professionaalsele tegutsemisele seda ei juhtunud. Nimelt viis agentuuris töötanud kommunikatsioonispetsialist ta selle riigiasutuse juhiga kokku, ennetades potentsiaalset meediakriisi, mis oleks võinud eskaleeruda, kui organisatsiooni juhil ei oleks olnud kommunikatsioonialast nõuandjat ja oleks emotsiooni pealt asunud ennast avalikult välja elama.

MN12ET „Pead ära tundma, et siit hakkab hapuks minema. Ja kuidas ma saan selle lahendada. Selliseid asju tihti on ja just juhtimistasanditel.”

Kliendi või partneri vajaduste ärakuulamise, probleemide sõnastamise ja analüüsimise oskuse valinute seas tõdeti, et kommunikatsiooniinimesed on kui klienditeenindajad – vaja on kiirelt ära tabada, mis on ootused, ja seejärel asuda olukordi või probleeme lahendama.

BM17A „Meie suhtumine on see, et me oleme klienditeenindajad, nii ajakirjanikele, ministritele kui ka sisuosakondadele. Kolm suunda.”

Kuigi seda valisid nii kommunikatsioonijuhi kui ka -spetsialisti rolli paigutunud vilistlased, ilmnes võrdlus klienditeenindaja tööga kas otsesõnu või kaude just spetsialistide vastustest. See, vilistlaste hinnangul eelkõige töö käigus arenev oskus, on samuti otsustusprotsesside kontekstis väga kasulik. Samas öeldi, et nii analüütilisus, kuulamisoskused kui ka tagasipeegeldus on kõik õpetatavad oskused. Kommunikatsioonijuhid rõhutasid eelkõige seda probleemide sõnastamise ehk peegeldamise poolt, mis ühest küljest aitab näiteks agentuuridel võita endale kliente, teisest küljest on abiks ka juhtidega koostöö tegemisel.

4.5 Erisused agentuurides töötanud vilistlaste vastustes

Kuivõrd kommunikatsiooni kui funktsiooni väärtustamise, aga ka otsustusprotsesside ja juhtidega koostöö kirjeldamise puhul saab selgelt eristada agentuurides töötavate kommunikatsioonispetsialistide vastuseid, toon selles peatükis välja peamised erisused, et need esimeses kolmes alapeatükis segadust ei tekitaks. Vajalike tingimuste, oskuste ja teadmiste puhul erisusi ei esinenud ja seal sain tuua näiteks mitmeid tsitaate agentuuride kommunikatsioonispetsialistidelt.

Näiteks väärtustamise küsimuses lähtusid üldjuhul agentuuride esindajad kommunikatsiooni kui funktsiooni väärtustamise asemel vastamisel sellest, kuidas väärtustatakse nende enda panust agentuuris. Mõistagi oli neil teistsugune positsioon sellises küsimuses ning oleks totter küsida kommunikatsiooniantuuri töötajatelt, kuidas väärtustatakse kommunikatsiooni funktsiooni nende töökohal, kuid teisalt on arusaadav, et neil ei pruugi olla piisavalt intensiivset kliendikogemust hindamaks ka mõne kliendi puhul seda küsimust. Samuti oli intervjuerijate stiil erinev ning mõnel juhul ei pööratud sellele tähelepanu, et küsimust täpsustada – mina uurijana ei teinud ühtegi intervjuud agentuuris töötava vilistlasega, kuid teiste uurimisrühma liikmete transkriptsioone läbi töötades nägin, et pigem küsiti selles võtmes, kuidas

väärtustatakse kommunikatsioonispetsialisti tööd agentuuris. Praeguse töö kontekstis, kus konkreetse küsimuse eesmärk on uurida organisatsiooni juhtide suhtumist ja meelestatust kommunikatsiooni funktsiooni osas laiemalt, ei loo agentuuride spetsialistide vastused sellisel kujul mingit lisaväärtust.

Ka otsustusprotsesside ja koostöö puhul juhi/juhtidega tulevad esile selged erisused, kui võrrelda agentuurides töötavaid vilistlasi ja kindlat organisatsiooni esindavaid ehk *in-house* kommunikatsioonitöötajatest vilistlasi. Kindlasti aitab kaasa hea läbisaamine, millist kirjeldati üldiselt positiivses võtmes, sõnadega “hea, väga hea, avatud, lähedane, sõbralik, sisukas, tihed koostöö”. Enamjaolt tajuti, et suhtlus on vahetu ja soe ehk tunti end juhiga omavahel rääkides samadel tasanditel. Kuigi ka organisatsioonides töötavad vilistlased kirjeldasid koostööd kui igapäevast nähtust, on agentuurid Eestis üldjuhul kui mitte mikroettevõtted, siis väikese töötajate arvuga igal juhul ehk keskmine tööpäev eeldabki suurel hulgal infovahetust juhi või juhtidega. Samuti on agentuuride hierarhia üldjuhul teistsugune ehk horisontaalsem. Lausa nii “*startupilikult flat*”, nagu ütles üks vilistlane, kes tunnetab otsustajaid kolleegidena, mitte juhtidena, et tema konkreetse näite puhul ei tohi kommunikatsioonibüroos kasutada sõna “ülemus”, vaid pigem “partner”.

BM8ET “*Ma olen kindel, et võib-olla isegi mõni minu nii-öelda ülemus – me ei kasuta agentuuris sõna ülemus – aga kindlasti veel mõni partner ootaks minult minu kogemuste tõttu võib-olla suuremat vastutuse võtmist või suuremat portfelli.*”

Sarnaselt *in-house* spetsialistidele kinnitasid ka vilistlased agentuuridest, et lisaks heale läbisaamisele juhiga on konstruktiivne tagasiside ülioluline ja vajalik. Nii tunnustust kui ka kasulikku nõu vajab igatüks, hoolimata sellest, mis sektoris või organisatsioonis ta parasjagu töötab. Rõhutati, et toimiva koostöö aluseks juhiga on tagasiside andmine ja saamine, aga ka progressiivne suhtumine.

BN6ET “*K on väga hea ülemus, sest kui sa midagi hästi teed, siis ta päriselt toob selle välja, ta annab sulle tagasisidet, ta kiidab. Samas, kui miski pole nii hästi välja tulnud, siis ta ei jää sellesse kinni, ta annab sulle konstruktiivset tagasisidet, ütleb, kuidas teha mingit asja paremini.*”

Agentuuride puhul on kiire otsuste tegemine ja igapäevane vahetu suhtlus iseenesestmõistetav. Kindlasti tasub märkida, et kui küsimused puudutasid otsustusprotsesse ja nendesse kaasamist, siis oli ka agentuuridest vilistlaste vastustes tunda vahet, kas tegemist oli kogunud kommunikatsioonispetsialistiga või karjääriredelil esimesi samme tegeva vilistlasega, sest

kommunikatsioonijuhil rolli täitvad konsultandid tõid näiteid tähtsatest koosolekutest ja strateegilisest planeerimisest, samas spetsialisti rolli esindajate vastused olid ebakindlad („vist mitte nii väga“, „oleneb, näiteks kõõgi renoveerimisel küsiti minu arvamust“, „ma isegi ei eelda, et oleks kõrgema tasandi otsuste tegemisse kaasatud“ jne). Samas tuleb taas nentida, et vastused otsustusprotsesside osas lähtusid peamiselt agentuurisisesest otsuste tegemistest, mitte niivõrd kliendisuhetest.

BM8ET *“Meil tavaliselt käib kiirinfo vahetamine, kiire otsuste tegemine päris-päris kiiresti. Agentuuris, erasektoris, sa ei saa lubada otsustega venitamist.”*

Küll aga leidis ka erandeid – kui käsitleda agentuuride puhul otsustusprotsessidesse kaasamist osana kliendisuhetest, jättes kõrvale agentuurisisesed otsustamised, siis nenditi, et üldjuhul nähakse klientide puhul vaid teatud osa. Sel juhul oleneb väga palju, milline teenus on agentuurilt tellitud. Kui eesmärk on luua kommunikatsioonistrateegia koos eesmärkide ja tegevuskavadega, siis aitab avatus kindlasti kaasa, kuid küsimus on selles, kas koostöö on sisulises mõttes igapäevane või projekti-/vajaduspõhine. Mõistagi on üldjuhul ebareaalne eeldada, et agentuur näeb kõike, kui ei ole ise organisatsioonis sees – aga ka siin võib olla erandeid, olenevalt organisatsiooni suuruselt ja nagu mainitud, koostöö sisust.

MN12ET *“Tihti on muidugi ka see, et meie ju ei tea kliendi kõiki eesmärke. Üldjuhul kommunikatsioonibüroona sa näedki nagu mingit lõiku organisatsioonist.”*

Kliente on erinevaid ja osadel võib olla majasisene kommunikatsiooniinimene olemas, seega ei kaasata agentuuri kõikides küsimustes; samas on organisatsioone, kus eraldi inimest selleks palgale ei võeta ja tellitakse teenust kõikides jooksvates kommunikatsiooniga seotud küsimustes. Siis on igasugune info salastamine, varjamine või mittejagamine suureks piiranguks organisatsioonile nõu andmisel, kui seatakse strateegilisi eesmärke ja võetakse vastu erinevaid otsuseid. Kliendisuhete puhul määrab üldjuhul organisatsiooni suurus, kellele teenust pakutakse, üsna palju ära, sest suurkorporatsioonidel on kõik funktsioonid inimestega täidetud ja pigem vajatakse lisatuge või -nõu, mitte „täielikku paketti“; väike- või iduettevõtted võivad aga tegutseda sellise loogika järgi, et eraldi kommunikatsioonitöötajat ei värvata ning seda funktsiooni täidabki agentuur, kelle sisendit usaldatakse ka strateegilistes küsimustes.

BM8ET *“Kui sa töötad agentuuris, mis teenindab suuri korporatsioone, siis seal on sul autonoomiat otsuseid vastu võtta pigem vähe. Aga on päris palju ka väiksemaid ettevõtteid või siis nii-öelda startupe, kes ootavadki sult seda, et sa võtad otsuseid vastu ise ja oskad põhjendada seda kliendile ka.”*

5. JÄRELDUSED, DISKUSSIOON JA SOOVITUSED

Selle peatüki eesmärk on selgitada järeldusi tulemustest ning siduda intervjuudest kõlama jäänud vilistlaste arvamused ja kogemused teoreetiliste lähtekohtadega. Peatükk jaguneb uurimisküsimuste põhjal esmalt kolmeks alapeatükiks, kus annan küsimustele vastused ning toon välja peamised järeldused. Seejärel arutlen neljandas alapeatükis töös leitud tulemuste ja järelduste üle, tuues läbivalt paralleele teoreetiliste lähtekohtadega ning viiendas alapeatükis analüüsin uurimistöö piiranguid ja puuduseid ning pakun välja, mida võiks selle temaga seonduvalt tulevikus edasi uurida.

5.1 Kuidas kirjeldavad vilistlased kommunikatsiooni väärtustamist oma organisatsioonis?

Enamik vastanud vilistlastest tunnetab kommunikatsiooni funktsiooni väärtustamist kõrgelt ning seda eelkõige tänu juhi või juhtkonna selgele toetusele. Vastuseid analüüsid jäi silma, et vilistlased tajuvad väärtustatust ka selle kaudu, kui neid kaasatakse tähtsatele koosolekutele ja strateegilistele aruteludele, mis puudutavad näiteks organisatsiooni pikaajaseid eesmärke või äriprotsesse – olenevalt sellest, millises sektoris tegutsetakse. Vilistlaste vastustest ei nähtu, et juhtide teadlikkus kommunikatsioonist oleks madal või ei peeta seda juhtimisfunktsioonina tõsiseltvõetavaks, pigem vastupidi.

Küll aga võib sellise arusaama kujunemine olla aeganõudev protsess. Mitmest vastusest ilmselgus, et kuigi väärtustatusega on asjad korras, siis selle saavutamine on nõudnud palju aega ja vaeva. Siin saab tuua paralleele Bowen (2006) väitega enesekehtestamise olulisusest ning seda kahes suunas – enda töö olulisust ja väärtust ei tule tõestada üksnes juhtidele, vaid ka organisatsioonisiselt. Kui inimestel on varasemast halvad kogemused, aegunud mõtteviisid või lihtsalt teadmatus väites, et kommunikatsioonitöötaja on nagu ajakirjaniku käepikendus, siis usalduse võitmine nõuab väga suurt tööd. Organisatsioonisiselt tuleks olla inimeste keskel (tsiteerides ühte vastust, et kommunikatsioonispetsialist peaks olema „inimeste inimene“), sotsialiseeruda, selgitada ja tuua esile konkreetseid näiteid, kus kommunikatsiooniga on midagi ära hoitud või paremaks tehtud. Seda eriti olukorras, kus kommunikatsiooni funktsiooni organisatsioonis alahinnatakse või -väärtustatakse, sest kui see õnnestub – ja selles töös ilmnes mitu näidet õnnestumistest – siis hakatakse kommunikatsioonispetsialisti arvamust aina

rohkem kuulama ja usaldama. Nagu ütles üks vilistlane, et ollakse „*kogu majale partner ning vajadusel ka psühholoog*“.

Seega vastukaaluks teoreetilistest materjalidest ilmnenule, et paljud organisatsioonide juhid ei pruugi kommunikatsiooni piisavalt väärtustada ja näha selle potentsiaali juhtimisfunktsioonina, järelalus selle töö tulemustest, et vilistlaste vastuste kohaselt on sellised juhid pigem erandid. Viimaste aastatega on aina enam kanda kinnitanud uued kommunikatsioonikanalid, eriti sotsiaalmeedia, milleta tänapäeval paljude organisatsioonide suhtlust oma sihtrühmadega ette ei kujutakski – infovahetus on läinud kiireks ja samas on infomüra palju. See kõik on aidanud kaasa sellele, et organisatsioonisiselt – mitte üksnes juhtide tasandil – mõistetakse paremini, miks on selge kommunikatsioon vajalik nii sise- kui ka väliskeskkonnas ja millist väärtust kommunikatsiooni funktsioon organisatsioonile loob, sealhulgas juhtimistasandil.

5.2 Millisena näevad vilistlased enda kaasatust organisatsiooni juhtimisse?

Kuivõrd eelmises alapeatükis järelalus, et üldjuhul kommunikatsiooni funktsiooni väärtustati kõrgelt ning kommunikatsioonijuhte kaasati organisatsiooni juhtimises, siis sisulises võtmes näitasid tulemused, et see tähendab ka omavahelist tihedat koostööd. Enamik vastuseid peegeldas operatiivset ja igapäevast suhtlust, mis tänapäeval käib lisaks telefonikõnedele väga palju ka suhtlusrakenduste kaudu, aga eriti kommunikatsioonijuhi rolli täitnud vilistlaste puhul ka näost näkku. Vilistlaste vastused olid koostöö osas organisatsiooni juhtidega sarnased ka sektorite lõikes, kuigi eelkõige rõhutasid kiire infovahetuse olulisust need intervjueeritavad, kes töötasid erasektoris.

See ei tähenda, et avalikus sektoris asjad väga palju erineks – ka nende vilistlaste vastustest joonistus välja muster, et suhtlus on vahetu ja pidev – kuid sealse töökogemusega, jällegi eriti kommunikatsioonijuhi rolli täitnud vilistlased juhtisid vastustes rohkem tähelepanu koosolekutele. Ka siinkohal sai tõdeda, et kaasamine juhtimises väljendub reaalsetes tegevustes ehk suur osa vilistlasi avalikust sektorist kinnitasid kommunikatsioonijuhtide osalemist tähtsamatel koosolekutel ning regulaarsetel juhtkondlikel infovahetustel, mis toimuvad vastavalt organisatsioonile kas iganädalaselt, kriiside puhul igapäevaselt või olenevalt olukorrast erinevate sagedustega. Tasub ära märkida koroonapandeemia mõju, mis sundis

inimesi veel rohkem kasutama erinevaid kanaleid üksteisega suhtlemiseks ja nagu vilistlaste seas mainiti, muutis ka omavahelisi kommunikatsiooniviise juhtidega.

Juhi ja kommunikatsioonispetsialisti koostöö puhul peeti vilistlaste vastuste põhjal oluliseks tagasisidestamist. Seda toodi välja korduvalt, et kommunikatsioonispetsialist vajab nii kiitust kui ka kriitikat. Konstrukttiivne kriitika on edasiviiv jõud ja aitab paremini ühiseid eesmärke saavutada. Pidev tagasisidestamine aitab parandada üksteise mõistmist ning suures plaanis aitab see praktikul paremini aru saada, kuidas kommunikatsioonitegevusi eesmärgistada nii, et need toetaksid organisatsiooni eesmärke ehk kommunikatsioon käiks igal sammul ühte jalga strateegiliste sihtidega. Kuivõrd tagasisidestamine kategoriseerub selle töö raames ka kommunikatsioonispetsialisti tööks vajalike tingimuste alla, tuleb sellest veel juttu alapeatükkides 5.3 ja 5.4.

5.2.1 Kaasatus otsustusprotsessidesse

Töös on korduvalt tulnud juttu sellest, miks on oluline ja kasulik kommunikatsioonispetsialisti otsustusprotsessidesse kaasata. Tulemustest paistis, et küsimuse all polnud niivõrd see, kas kaasatakse, vaid pigem vajas analüüsimist, kuidas see praktikas toimus, mida vilistlased kaasamise all silmas pidasid, milliseid kitsaskohti välja tõid ning kas otsustusprotsessides oldi aktiivsed või passiivsed osapooled. Valdav enamik hindas, et tähtsate otsuste tegemisse – näiteks juhtkondlikele koosolekutele – kaasatakse palju või väga palju, eriti väljendasid seda kommunikatsioonijuhi rolli paigutatunud vilistlased, kuid selle hinnangu juurde püüdsin leida vastustest ka elemente, mis näitavad, kas ja kui palju kaasatakse sisuliselt.

On elementaarne juhtimistarkus, et iga otsusega kaasneb vajadus seda kommunikeerida (Mets, 2016). Küsimus on pigem selles, kuidas ja millises etapis kaasata kommunikatsioonispetsialisti? Ühest küljest deklareeriti vilistlaste vastustes, et neid kaasatakse tähtsamatele koosolekutele ja küsitakse palju nõu, „*ei ole nii, et tullakse ja öeldakse, et nii on ja nüüd tehke*“. Sellest võib järeldada, et ollakse ka sisuliselt otsuste tegemisse kaasatud, kuid eelkõige kommunikatsioonijuhi rolli asetunud vilistlaste puhul – mis on ka eelduspärane, sest nemad teevad ka juhi või juhtkonnaga rohkem koostööd. Teisalt ei pruugi olla paslik alati eeldada, et kommunikatsioonitöötajaid otsustusprotsessidesse algusest peale kaasatakse. Näitena võib tuua valitsuse otsuseid – ministri nõuniku kogemusega vilistlane selgitas, et pärast valitsuse otsust on põhiohk efektiivsel kommunikatsioonil, info peab olema korrektselt sihtrühmadele kohe laiali saadetud. Mõistagi vajaks eraldi analüüsimist valitsuse

tagatubades toimuv, kui palju arutavad ministrid erinevaid otsuseid eelnevalt kas isiklike nõunikega (kõigil ei pruugi ollagi kommunikatsiooninõunikke), erakonna kommunikatsioonijuhtidega või hoopis riigi strateegilise kommunikatsiooni esindajatega. Ehk siis ka selliste otsuste puhul peab väga täpselt aduma, millises positsioonis kommunikaator on, sest otsustusprotsessiga võib olla seotud erinevate osapoolte kommunikatsioonispetsialiste, kes annavad oma panuse otsuste tegemise erinevates etappides.

Väga oluline on silmas pidada, et kommunikatsiooni väärtustamine ja kommunikatsioonijuhi kaasamine juhtkonda ei tähenda automaatselt seda, et ka reaalselt otsustusprotsessides sõnaõigust antakse. Sarnast mõtet toetab ka teoreetiline materjal, nimelt tõdesid DeSanto ja Moss (2005), et mitte igas organisatsioonis, kus kommunikatsiooni funktsiooni kõrgelt väärtustati, polnud kommunikatsioonijuht kaasatud tippjuhtkonnaga ühise laua taha. Selle töö puhul näitas lähem analüüs, et lisaks neile intervjueeritavatele, kes said otsuste tegemisel aktiivselt kaasa lüüa, leidis ka teisi, kes olid küll otsustamisprotsessidesse kaasatud, kuid ei omanud mingit mõju otsuste tegemisel. Selliste näidete puhul kujunes vastustest tüüp muster, kus vilistlased tundsid ennast küll ühe osana otsustusprotsessidest, kuid selgus, et mitte otsuste tegemisel, vaid eelkõige nende hilisemal kommuniqueerimisel. Paraku ei saa siinkohal analüüsi ja järeldustega süvitsi minna, sest töö käigus kaasamise sisulist poolt eraldi ei uuritud, kuid üksikud nopped annavad sellegipoolest teatava ülevaate. Selle juures, kas vilistlastest kommunikatsioonispetsialiste otsustusprotsesside sisulistest faasides kaasati, mängisid rolli nii konkreetse praktiku pädevused ja enda initsiatiivikus, juhi või juhtkonna lähenemine või vaated, sektor, kus organisatsioon tegutseb, aga ka muud tingimused.

Kitsaskohana võib välja tuua ka agentuuri-kliendi suhted, kui vaatluse all on otsustusprotsessid. Ka seal on erinevaid aspekte ning selliste koostööde puhul üldjuhul ei pruugi olla paslik eeldada, et klient usaldab välist partnerit strateegiliste otsuste tegemise juurde. Väga palju oleneb kliendist ja täpsemalt sellest, kas organisatsioonil on olemas kommunikatsiooniosakond või vähemalt -töötaja ning mõistagi omavahelistest kokkulepetest agentuuriga. Kui agentuur ongi strateegiline partner, siis on tõenäolisem, et otsuste tegemisel kutsutakse ka agentuuri esindaja ühise laua taha. Kui kõne all pole strateegilised otsused, vaid näiteks kommunikatsiooniprojektid, ka siis võib vilistlaste vastuste põhjal täheldada erinevaid lähenemisi, kus mõni korporatsioon ei anna autonoomiale võimalust ehk tegelikult koordineerib ja kontrollib kõiki tegevusi.

Otsustusprotsesse lahates ei saa üle ega ümber sellest, et mõtestada lahti, millistest otsustest juttu on. Vilistlaste vastustest paistis välja, et küsimus võib taanduda sellele, millise tasandi otsust silmas pidada – mõned vastanud (tõsi, eelkõige spetsialisti rollis) ei eeldanudki, et neid kõige kõrgema tasandi juhtimisotsuste tegemisse kaasatakse. Kuigi selle töö kontekstis olen ma põhiliselt käsitlenud organisatsioonide otsustusprotsesse, siis vastustest ilmses, et ka agentuuride hierarhia võib olla range ja näiteks nii mõnelgi väiksel agentuuril teeb otsuseid ainult juht ja teiste mõtteid ei arvestata. See ei pruugi tähendada, et juht teiste arvamust ei küsi – ta lihtsalt usaldab lõpliku otsuse puhul alati üksnes enda kogemust ja vaistu. Selline näiline kaasatus, nagu ka DeSanto ja Mossile (2005) alapeatüki alguses viidates kirjeldasin, kus inimene on otsustusprotsessis sees, kuid tegelikult mingit sõnaõigust ei oma ja kuidagi lõppotsuse kujunemist enda arvamusega ei mõjuta, on tegelikult samaväärne täieliku eiramisega. Sest otsuse kujunemise mõttes pole sellisel juhul piltlikult öeldes vahet, kas kommunikatsioonispetsialist istub seal koosolekuruumis või mitte, ta saab oma töö teha ära ka siis, kui talle hiljem näiteks e-mail saadetakse.

Annan endale aru, et tervikuna eeldab küsimus subjektiivsust ja kognitiivset lähenemist ning vastused ei pruugi peegeldada reaalses olukorda. Kuigi leidsin vilistlasi, kes ütlesidki otse ja ausalt, et nemad midagi ei otsusta ning annavad ainult omapoolse toe hilisemal kommunikeerimisel, hindas valdav enamik, et neid kaasatakse otsustusprotsessidesse palju või väga palju. Selliste hinnangute juures selgus vastuseid lähemalt analüüsid, et sisulist kaasumist sellisel määral välja ei paistnud või ei olnud võimalik sellele eraldi hinnangut anda. Järelduste tegemisel püüdsin kriitiliselt hinnata erinevaid aspekte, kuid selge on see, et organisatsioonide otsustusprotsessid ning kommunikatsioonispetsialistide kaasatus nendes vajaks veel põhjalikumalt uurimist.

5.3 Millised on vilistlaste hinnangul peamised oskused, teadmised ja tingimused, et täita neile pandud ootuseid organisatsioonis?

Töö jooksul olen korduvalt rõhutanud teoreetilistele materjalidele tuginedes seda poolt, miks organisatsioonide juhid peaksid kommunikatsiooni juhtimises funktsioonina rohkem rakendama ning kommunikatsioonispetsialiste otsuste tegemises kaasama. Teine pool puudutab kommunikatsioonispetsialistide valmisolekut täita neile pandud ootuseid, samas puudutab see ka vajalikke tingimusi, et nad saaksid olla oma töös efektiivsed ja seeläbi anda oma parim võimalik panus organisatsiooni toimimisse. Vastuste põhjal peetakse kõige

olulisemateks oskusteks-teadmisteks kriitilist ja strateegilist analüüsivõimet, julgust otsuseid vastu võtta, oskust projekte juhtida ja teadmisi kriisikommunikatsioonist. Tingimustest peeti olulisimateks organisatsiooni poolt selgelt paika pandud ja igapäevatoos rakendatavaid väärtuseid ja põhimõtteid, samuti koostööd otsustajatega, konstruktiivset tagasisidestamist ja tunnustamist nii sõnas kui tegudes.

Töö empiirilise osa intervjuukava sisaldas tabelit, kuhu olid kirja pandud erinevad oskused ja teadmised ECOPSI (Tench ja Moreno, 2015) uuringu põhjal ning millest Guutmann (2022) ja Poduškina (2022) kaasasid oma töö empiiriliseks osaks mõistliku mahu piires kommunikatsioonitööga seotud oskused, teadmised ja omadused. Sellest tabelist lähtun ka mina oma töös ning nagu tulemuste osas kirjeldasin, filtreerisin sealt intervjuude põhjal välja eelkõige need, kus vilistlaste vastustes toodi välja seoseid juhtimise või otsuste tegemisega. Samuti kasutasin väljavõtteid vastustest teistele küsimustele, kui vastusest sai lugeda välja vajalikke oskusi, teadmisi või tingimusi olemaks edukas kommunikatsioonitöötaja, luues oma tööga maksimaalset lisaväärtust organisatsioonile. Võrreldes ECOPSI uuringu tulemusi töös ilmnenuga, nähtub nii sarnasusi kui ka erinevusi: analüüsivõimet ja projektijuhtimisoskust peetakse oluliseks ka selle töö vastanute seas, samas peab arvestama, et lähenemisviisid olid erinevad ja näiteks selle töö intervjuueeritavad pidid üsna kiiresti valima konkreetselt tabelis välja pakutud oskuste ja teadmiste seast. Otsest ajalist piirangut küll polnud, aga ei saa välistada, et pikema mõtlemisajaga oleksid valikud pisut erinenud.

Järelduste tegemisel peab – nagu ka kõikide eelnevate alapeatükkide puhul – kindlasti silmas pidama vastanute erinevaid rolle. Need erinevused ei ole oskuste ja teadmiste puhul kuigi suured, sest ka kommunikatsioonispetsialisti rolli asetunud vilistlased pidasid analüüsivõimet, projektijuhtimisoskust ja julgust otsuseid vastu võtta väga olulisteks. Küll aga joonistus tingimuste puhul koostöö olulisus otsustajatega välja just kommunikatsioonijuhi rolli paigutatunud vilistlaste vastustest. Samamoodi pöörasid nad rohkem tähelepanu iseenda juhtimisoskuste arendamisele. Seevastu kommunikatsioonispetsialisti rollis vilistlased rõhutasid rohkem tunnustusvajadust, sest kui tagasisidestamist ja konstruktiivset kriitikat pidasid oluliseks vastanud nii ühes kui teises rollis, siis just spetsialisti tasandil tuli vastustes esile soov olla lisaks kiidusõnadele tunnustatud ka tegudes.

5.4 Diskussioon

Organisatsioonid on oma olemuselt väga erinevad, kus mõnel juhul tajutakse kommunikatsioonil olulist rolli – kõneisikud ja juhid on näiteks tihti meedia huviorbiidis – ja teisalt leidub organisatsioone, kes ei tunnetata, et nende majandustulemused või maine sõltuks sellest, kui palju nad enda tegevusi kommunikeerivad. Sellest tulenevalt võib ka vilistlaste tajutav kommunikatsiooni väärtustamisest oma organisatsioonis olla erinev, seal taga võib olla hulganisti põhjuseid. Selle töö raames eristus aga üks teistest üsna selgelt – nimelt tõusetub väärtustamise küsimus teravalt siis, kui läheb rahajagamiseks või on vaja organisatsiooni eelarvet kärpida.

Mõne vastuse puhul oli näha kriitilisemat suhtumist ja negatiivsemaid kogemusi, sest kui organisatsiooni juhid otsustavad kulusid kärpides minna esimese asjana turundus- ja/või kommunikatsioonieelarve kallale, siis see tekitab küsitavust ka väärtustatuse kontekstis. Uurijana, töö autorina ja samas ka kommunikatsioonispetsialistina tõstataksin siinkohal küsimuse, et kui rääkida rangelt kommunikatsioonijuhtimisest, siis kui oluline tegelikult kommunikatsioonieelarve on, et töö saaks efektiivselt tehtud? Kasutasin sõna „rangelt“ sellepärast, et kommunikatsioonijuhtimises saab erinevalt turundusest väga palju teha ära ka rahaliste vahenditeta. Mõistagi oleneb suuresti sellest, millise organisatsiooniga on tegemist ja kuidas on kommunikatsiooni funktsioon struktureeritud, sest nagu ka töö näitas, võib see mõningatel juhtudel olla turundusega seotud. Ometi tuleks valdkonna inimestel mõista, et majanduslikult keerulistes olukordades on kõik kärpeotsused rasked ka juhtide jaoks – tõsi, mõistetav on ka kommunikatsioonispetsialisti ettevaatlikkus väärtustatuse küsimusele vastamisel, kui kuklas on teadmine, et rasketel aegadel võib tõenäoliselt nii tema töö kui ka kogu funktsioon olla n-ö esimeste seas, mis eelarveliselt „pihta saavad“.

Nagu alapeatükis 4.5 põhjalikult selgitasin, on väärtustatuse küsimuses nende vilistlaste vastused, kes agentuurides töötasid, erinevatel alustel antud ja kommunikatsiooni kui funktsiooni väärtustamist ei kommenteeritud. Agentuurides töötanud vilistlased tõid mitmel puhul välja, et raha siiski on motivaator ka palganumbri mõttes ja isikliku palgasumma osas on Dozier ja Broom (1995: 7) leidnud, et lisaks aastatepikkusele kogemusele aitab kõrgemate palganumbriteni veel kiiremini jõuda aktiivne osalus otsustusprotsessides ja erialaselt juhtiva/vastutava rolli saavutamine. See on aga kasulik teadmine kommunikatsioonispetsialistidele, kes soovivad lennukat karjääri teha ja erialase tööga end

majanduslikult paremini kindlustada, sest mida strateegilisemalt oma tööle läheneda – ehk siis otsustusprotsessides aktiivsemalt osaleda ja näidata välja ambitsioonikust vastutada ja projekte juhtida – seda suurem tõenäosus on teenida suuremat palka. Kui kõrvutada seda infot teoreetilisest osast kommunikatsioonitöötajate rollidega (Falkheimer, 2016), siis tasub kõrgema palga väljateenimiseks olla strateegilise partneri rollis, mitte operatiivne tugi või eraldiseisev ekspert. Samuti seostub see otseselt väärtustatuse temaga, sest niiviisi jõuame ringiga tagasi küsimuse juurde, kuidas kommunikatsiooni funktsiooni väärtustamist organisatsiooni juhtimises saavutada ja hoida – väga palju saab kommunikatsioonispetsialist selleks ise ära teha, kui on oma töös professionaalne, ambitsioonikas ja strateegiline.

Kui rääkida intervjuueeritavate koostööst juhtidega, siis lisaks koosolekutele ja omavahelisele suhtlusele seisneb see ka juhtide nõustamises. Tõsi, seda tuli vastustest vähem välja kui mina uurijana oleksin ehk eeldanud. Strateegilise nõustaja roll ei eelda üldjuhul, et oleks vaja negatiivsel foonil ennast kuidagi kehtestada, kuid vilistlaste vastustes leidis selliseid erandeid, kus juht ei tahtnud enda organisatsiooni spetsialisti arvamusega arvestada, sest tal oli kas oma nägemus või muu usaldusisik; või taheti juhtkonna poolt kommuniqueerida liigselt asju, mis ei olnud uudisväärtuslikud. Selge on see, et alati ei saagi koostöö probleemideta sujuda ning arvamused lähevadki teinekord lahku. Uurijana jagan siinkohal vilistlaste hinnangut selles osas, et kommunikatsioon ja turundus ongi sellised valdkonnad, kus igäühel on oma arvamus ja nägemus ehk subjektiivsus on nendesse valdkondadesse justkui sisse kirjutatud.

DeSanto ja Moss (2005) on leidnud, et peamiselt aetakse kommunikatsiooni funktsiooni turundusega segamini, mistõttu tõdeti, et väga paljudes organisatsioonides on kommunikatsioonispetsialistidel eelkõige vaja selgitada, millist lisaväärtust just kommunikatsiooni funktsioon saab pakkuda. Leiti, et kõikides sellistes organisatsioonides, kus PR-funktsiooni tõsiselt võeti ja väärtustati, oli kommunikatsioonijuhiks väga kogunud, tugev ja karismaatiline isiksus (DeSanto ja Moss, 2005). Eeltoodust võib järeldada, et kommunikatsioonitöötaja peab lisaks professionaalsusele oma töös arendama oskust iseenda tööd teistele turundada ning nagu alapeatükis 5.1 rõhutasin, tegema selgitustööd, kuid mitte ainult organisatsioonisisest selle eesmärgiga, et miks kommunikatsiooni funktsioon vajalik on, vaid ka juhtidele, et mis loogika või teadmised erinevate tegevuste taga on. Teisisõnu, miks tehakse asju nii nagu neid tehakse, sest mõistlik on pigem eeldada, et juhil neid teadmisi pole, kuid see aitab juhil paremini mõista ja aitab kaasa ka omavahelisele usalduslikule töösuhtele.

Olla organisatsioonis otsustajate seas on ühest küljest privileeg, mis tuleb välja teenida, teisest küljest ka suur vastutus, sest igal halval või valel otsusel võivad olla ulatuslikud tagajärjed. Organisatsioonide otsustusprotsessidesse kaasatakse tõenäolisemalt neid kommunikatsioonispetsialiste, kes on oma töös professionaalsed ja strateegilised. Ka inimlikult on arusaadav, et organisatsiooni juhatus peab usaldama kommunikatsioonispetsialisti, eriti, kui teda kaasatakse otsuste tegemisse, ning see usaldus on vaja välja teenida. Seega on üldjuhul teatavaks eelduseks ka kogemustepagas ning selle töö kontekstis võib lihtsustatult öelda, et kommunikatsioonijuhil rolli asetunud vilistlased on üldjuhul kogenumad ja suurema tõenäosusega ka otsustajatega nii-öelda „ühise laua taga“.

Toodi ka vastupidiseid näiteid, kus väiksemad ettevõtted või idufirmad ootavadki agentuurilt professionaalseid lahendusi, põhjendusi, ise otsustamist ja tegutsemist. Grunig ja Grunig (1998) töid välja ühe tippjuhi arvamuse, et juht, kes mõtleb nagu jurist, kogenud tegevjuht või tehniline ekspert, ei pruugi alati näha suurt pilti; see omakorda ongi kommunikatsioonieksperti eelis – tema näeb suuremat pilti, oskab panna asju erinevatesse kontekstidesse ja teha kindlaks, et organisatsioon tegutseb tõeliste probleemide lahendamise nimel. Kuna olen uurijana agentuuris töötanud ja kogemuse pealt näinud erinevaid kliendisuhteid, siis pean vajalikuks siinkohal täiendada, et organisatsioonidele võib tulla aeg-ajalt kasuks koostöö agentuuriga, sest organisatsioonis sees olles võib asjade objektiivne või adekvaatne hindamine kujuneda keeruliseks ja väline partner saab olla abiks neutraalsema sisendi või hinnangu andmisel.

Igäühel meist on vaja häid tingimusi, et olla oma töös tulemuslikud, kuid need vajadused võivad kõigil olla täiesti erinevad. Kuivõrd töö tulemuste analüüsimisel kommunikatsioonispetsialistidele vajalike tingimuste aspektist kujunes välja teatav muster, kus spetsialisti rollis vilistlased rõhutasid rohkem seda (või siis vihjasid rohkem sellele), et oodatakse tunnustamist mitte ainult sõnades, siis on üks võimalik järeldus, et kommunikatsioonijuhil rollis vilistlaste tunnustusvajadused – nii sõnades kui tegudes – võivad olla rohkem rahuldatus – aga see omakorda tõstatab küsimuse, et kas või mil määral vastutaval positsioonil kommunikatsioonitöötajad ise sellele tähelepanu juhivad? Teisisõnu, kas kommunikatsioonijuhil rollis tegutsevad praktikud panevad oma kogemuse maksma ka endale sobivate tingimuste loomisel organisatsioonis? Ühelt poolt saab tagasiside andmine alati olla kahepoolne, tehtagu seda näiteks arenguveestluste või igapäevase suhtluse käigus, aga siinjuures võib Bowen (2006) kohaselt kommunikatsioonijuhil vaja minna võimu ja volitust andmaks omalt poolt ausat ja avatud tagasisidet ning eetilist nõu tegevjuhile või juhtkonnale, ilma et ta

peaks tundma hirmu või et teda ähvardaksid negatiivsed tagajärjed. Selle töö käigus küll nii süvitsi ei mindud, et nendele küsimustele vastata, aga ka see on üks aspekt, mida tasuks tulevikus lähemalt uurida.

Kui vajalike tingimuste puhul toodi välja ka seda, et organisatsioonil peaksid olema paigas kindlad põhimõtted ja väärtused, mida töötajad, sh kommunikatsioonispetsialist peaksid teadma (ehk organisatsioon peaks neid ka järjepidevalt meelde tuletama), et just kommunikatsioonitegevustes (nt sotsiaalmeedia postitused, kodulehe tekstid) neid rakendada, siis selle tulemuse puhul võib täheldada teatavat vastuolu teoreetilises osas väljatooduga. Nimelt konstateeriti kommunikatsioonijuhtide ühingu raportis (2007), et just kommunikatsioonijuhid peaksid olema juhtivas rollis organisatsiooni väärtuste määratlemisel ja juurutamisel (Grunig ja Kim, 2011), seega teisiti sõnastades peaksid just kommunikatsioonispetsialistid selle eest seisma, et vastavad tingimused oleks loodud nii neile endale kui ka kolleegidele. Siit võib aga välja lugeda taas, kui oluline on pöörata tähelepanu rollierinevustele vilistlaste vastustes – tõenäoliselt on kommunikatsioonijuhi rollis vilistlaste jaoks elementaarsem, et organisatsiooni põhimõtted ja väärtused tehakse endale selgeks ning arutatakse juhtkonnaga läbi, kuid spetsialisti rolli puhul võivadki olla ootused sellised, et eeldatakse suuniseid kõrgemalt poolt ning ei tulda selle peale, et võtta n-ö „ohjad enda kätte“.

5.5 Kriitika, piirangud ja edasised uuringud

Kuivõrd töö eesmärk ja raamistik muutusid protsessi jooksul, tasub töö tulemusi arvestada teatud piirangutega. Uurimismeetodi kriitika on seotud nii andmekogumis- kui ka analüüsimeetodiga, aga ka valimiga.

Andmete kogumisel ehk intervjuusid läbi viies oli minu tööle seatud teistsugune eesmärk, kui lõpuks välja kujunes. Töö algusjärgus ei olnud eesmärgiks uurida kitsalt kommunikatsiooni kaasatust juhtimises ja otsuste tegemises, vaid käsitleda ka väärtusi, põhimõtteid ja eesmärke ning vaadelda kommunikatsiooni funktsiooni organisatsioonis laiemalt. Pärast andmete kogumist, materjalide läbitöötamist ja juhendajatega diskuteerimist jõudsime seisukohale, et mõistlikum on võtta üks kindel fookus. Kuna ühest küljest sisaldasid intervjuud küsimusi ka koostööst juhtkonnaga ja kaasatusest otsuste tegemises ning teisest küljest ilmnis transkriptsioone läbi töötades ka muudest vastustest väärtuslikku sisendit töö lõplikku eesmärki silmas pidades, otsustasin jääda juba kogutud materjali juurde. Küll aga nendin, et tulevikus ja edasiste uuringute puhul sel teemal saaks andmekogumise faasis teha süvaintervjuusid, mis

käsitlevad ainult kaasatust juhtimises ja otsuste tegemises, ning samuti aitaks skooopi väärt sisendiga laiendada ka juhtidega vestlemine. Teatavasti on juhtide graafikud tihedad, kuid neilt info kogumiseks tasub kaaluda kvantitatiivset lähenemist näiteks lühikese veebiküsimustiku kaudu, mille täitmine võtab vähem aega. Igal juhul väärrib uurimist, millisena tajuvad juhid Eestis kommunikatsiooni funktsiooni, kuidas näevad nad selle väljundit juhtimises ja otsustusprotsessides. Mulle teadaolevalt – ning uurisin seda ka näiteks EPRA-lt (Eesti Kommunikatsioonijuhtide Liit) – pole Eestis organisatsioonide juhte sel teemal küsitletud.

Samuti võib uurimistulemusi mõjutada uurijate subjektiivsus, seda nii põhjusel, et uuritav teema pakkus mulle huvi isiklikel kaalutlustel, aga ka sellepärast, et intervjuusid läbi viies võisin mina ja võisid ka teised uurimisrühma liikmed pahaaimamatult mõjutada vastajate hoiakuid või tonaalsust. Niisiis andsin endast parima, et transkriptsioone läbi töötades, sh kodeerimisprotsessis ja tulemusi kajastades, aga ka diskussiooniosas neid analüüsid jätta võimalikult neutraalseks ning toetuda analüüsis paljuski teoreetilistele materjalidele. Subjektiivsust oleks aidanud vältida teiste uurijate kaasamine, kuid ülejäänud uurimisrühma liikmed lõpetasid aasta varem ja niisiis sai muuhulgas määravaks ka ajaline piirang. Nagu ka tulemuste ja järelduste peatükkides põgusalt mainisin, siis oli intervjuude puhul piiranguks küsimuste tõlgendamine nii uurijate kui ka vastanute vaates – kõige rohkem tuli see esile agentuurides töötanud vastanute intervjuudes, kus mõnel juhul jättis intervjuueeriya midagi olulist täpsustamata, kui oleks saanud lisaks küsida, ja mõnes olukorras andis intervjuueeritav hinnangu millelegi, mida küsimus ei eeldanud. Seda õppetundi tasub arvesse võtta tulevikus kõigil, kes teevad uurimisrühmaga koostöös intervjuusid – nii intervjuukava välja töötades kui ka protsessi käigus tasub üksteisega tööde eesmärgid ja küsimuste rõhuasetused läbi rääkida, et vastustest oleks võimalikult palju kasu kõigile uurijatele.

Kuivõrd tegemist on kvalitatiivse uurimistööga, peab tulemuste puhul arvestama, et neid ei saa üldistada. Pigem annab töö teatava panuse kaardistamiseks hetkeolukorda kommunikatsioonispetsialistide kaasatusest organisatsioonide juhtimises ja otsuste tegemises – seda mitteesindusliku valimiga – ning loodetavasti ajendab tulevasi uurijaid teemat süvitsi edasi uurima. Olemasoleva valimi puhul on miinuseks ka ebaühtlane jaotus: pooled vastanutest olid avaliku sektori organisatsioonist, seevastu kolmandast sektorist vaid üks esindaja ning erasektori *in-house* ehk organisatsioonist töötavaid praktikuid oli kolm (kahekümnest). Ka oleks minu töö kontekstis olnud kasulik, kui kommunikatsioonijuhi rollis tegutsevate vilistlaste osakaal oleks olnud suurem – paraku olid vastanutest vähem kui pooled vastutaval positsioonil.

Tööd kirjutades tundsin, et tulevikus tasuks sarnasel teemal uurida süvitsi eelkõige kommunikatsioonijuhtide rolle ja töö olemust – see tähendab, et välistada kommunikatsioonispetsialisti rolli asetuvad praktikud, kuivõrd nemad juhtimises ja otsuste tegemises üldjuhul kaasa ei löö. Seda ei saa teha kindlasti pealiskaudselt näiteks ametinimetuste järgi, sest mõnes organisatsioonis võib olla vaid üks kommunikatsioonitöötaja, ametinimetusega näiteks „peaspetsialist“, kes on otsustusprotsessidesse kaasatud ja on juhatusele strateegiline nõuandja; samas mõnes teises võib kommunikatsiooniosakonna „nõunik“ olla spetsialisti rollis, keskendudes kindlale tegevusraamistikule (meediasuhted, sotsiaalmeedia, üritused vmt), ka mina olen tööalaselt „nõunik“, kuid töö sisult „kommunikatsioonijuht“ (aktiivselt kaasatud organisatsiooni juhatuse tegemistesse). Mõttekoht on veel see, et kas jätta valimisse näiteks agentuurides töötavad praktikud, kuivõrd nende kogemust kliendisuhete valdkonnas on keeruline võrrelda organisatsioonides toimetavate praktikutega. Siiski tasub läheneda paindlikult – paljud agentuuris töötavad kommunikatsioonispetsialistid on varasemalt olnud organisatsioonisisest praktikud ja ka vastupidi, seega kogemuste mõttes võib selliste inimeste laialdane vaade anda uurimusele väga kasulikku sisendit.

Nii nagu diskussiooni osas erinevate alapeatükkide juures välja tõin, vajaksid eraldi analüüsimist veel mitmed aspektid. Seda tööd kirjutades, nii teoreetilisi materjale läbi töötades kui ka intervjuude vastuseid analüüsid, tekkis siiras huvi uurida edasi otsustusprotsesse, sest küsimusi kerkis iga vastuse juures rohkelt. Näiteks valitsuse ja üleüldisemalt poliitiliste otsuste „tagatubades“ toimuv ehk millisel määral kaasatakse sellistes otsustusprotsessides kommunikatsioonispetsialiste? Milline roll on erakondade kommunikatsioonijuhtidel, ministrite nõunikel või riigikantselei kommunikatsiooniekspertidel, mil määral kujundab nende arvamus lõplikke otsuseid ja kui tihti juhtub näiteks seda, et poliitikud käituvad vastupidiselt sellele, millist kommunikatsiooninõu neile anti ning mida see hiljem endaga kaasa võib tuua? Väga palju aitaks kaasa konkreetsete otsustusprotsesside süvauurimus, kus oleks üksikasjalikult „pulkadeks lahti võetud“, millises faasis ja keda kaasati ning milline roll oli kommunikatsioonispetsialisti(de)l – mõnel juhul võib protsessis olla kaasatud hulk erinevaid organisatsioone ja sealhulgas kommunikatsioonitöötajaid. Samuti oleks huvitav uurida, kuidas kommunikatsioonitöötajad ennast organisatsioonis kehtestavad, alustades sellest, milliseid tingimusi suudetakse endale välja rääkida, mida selleks vaja on – nii inimomaduste ja oskuste poolest kui ka organisatoorselt – ja millised seosed tekivad erinevate rollidega.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk oli uurida ja välja selgitada, kuidas on kommunikatsioonispetsialistid kaasatud organisatsioonide juhtimisse ja otsustusprotsessidesse. Lisaks isiklikule huvile mõjutas teema kasuks otsustamist asjaolu, et seda on Eestis vähe uuritud ning ka teoreetilistest materjalidest selgus, et juhtimisel kirjanuduses on kommunikatsiooni strateegilisele funktsioonile vähe tähelepanu pööratud.

Kommunikatsiooni funktsiooni kaasamine organisatsioonide juhtimisse ja otsustusprotsessidesse eeldab seda, et kommunikatsiooni kui funktsiooni väärtustatakse organisatsioonis. Töö tulemused näitasid vilistlaste vastuste põhjal, et organisatsioonide juhid väärtustavad kommunikatsiooni pigem kõrgelt ja toodi mitu näidet, kus peadirektor on isiklikult selle välja öelnud. Kuid nagu selgus teooriast, ei pruugi see automaatselt tähendada, et kommunikatsioonispetsialist on ka otsuste tegemisse kaasatud. Kuigi vilistlased tõid välja, et suhtlus juhtidega on pidev ja igapäevane ning omavaheline kommunikatsioon toimub eelkõige operatiivselt suhtlusrakenduste ja telefonikõnede kaudu ning tööajal näost näkku, ei näidanud tulemused üheselt seda, et kõik oleksid otsustajatega ühe laua taha kutsutud.

Ühest küljest hindas otse küsides küll valdav enamik vilistlasi, et neid kaasatakse organisatsiooni juhtimisel otsustusprotsessidesse palju või väga palju, teisalt ilmnes vastuseid analüüsidest, et paljudel juhtudel ei eeldatagi sisulist kaasatust otsustusprotsesside algfaasides, vaid ollakse toeks hilisemal kommuniqueerimisel. Nii mõnigi vilistlane ei näinud endal organisatsioonis strateegilist rolli, enda tööd võrreldi hoopis näiteks klienditeenindusega.

Veel kajastus tulemustest, et vilistlastest kommunikatsioonispetsialistid vajavad organisatsiooni poolt paika pandud ja igapäevaselt rakendatavaid põhimõtteid ja väärtusi, mille najal organisatsiooni tegemisi järjepidevalt kommuniqueerida. Samuti selgus, et väga olulisteks tingimusteks oma töö efektiivseks elluviimiseks ja tulemuste saavutamiseks peetakse vilistlaste seas koostööd otsustajatega, konstruktiivset tagasisidestamist ja tunnustust nii sõnas kui tegudes. Oskuste ja teadmiste osas toodi esile kriitilist ja strateegilist analüüsivõimet, julgust otsuseid vastu võtta, projektijuhtimise oskust ning teadmisi kriisikommunikatsioonist.

Igal mündil on kaks poolt. Nii ei saa ka selles, kui kommunikatsiooni funktsiooni organisatsioonide juhtimises alaväärtustatakse, süüdistada üksnes juhte, vaid tuleb alati küsida, mida kommunikatsioonispetsialistid on ise selleks teinud, et neid kaasataks ning nende tööd

väärtustataks. Mõistlik ja vajalik on läheneda holistiliselt, et juhid tajusid kommunikatsiooni olulisust juhtimisfunktsioonina ja oskaksid kaasata kommunikatsioonispetsialiste õigeaegselt otsustusprotsessidesse, teisest küljest pakkudes kommunikatsioonitöötajatele vajalikke tingimusi ning arendamaks nende oskusi ja teadmisi, et nad saaksid olla oma töös võimalikult efektiivsed ja panustada maksimaalselt organisatsiooni toimimisse ja edusse.

SUMMARY

Involvement of communication specialists in organisational management and decision-making processes

The aim of this master's thesis was to research and determine the role that communication specialists play in organisational management and decision-making processes. The decision to choose this topic was motivated by a number of factors, including personal interest, the fact that it has not been extensively explored in Estonia, and the discovery in the theoretical materials that the strategic function of communication has received little attention in management literature.

Inclusion of the communication function in the organisational management and decision-making processes assumes that communication as a function is valued in the organisation. The study's findings revealed, based on the alumni's responses, that managers in organisations tend to value communication highly and there were several examples provided where the CEO had explicitly expressed this. However, as the theory indicated, this does not automatically mean that the communication specialist is inherently involved in decision making. Although alumni stated that communication with managers is continuous and daily, and that communication between them is primarily done operationally through social networking applications and phone calls, as well as face-to-face during working hours, the results did not unequivocally demonstrate that everyone is invited to the same table as decision-makers.

On the one hand, when asked directly, the vast majority of alumni estimated that they were involved a lot or very much in the management decision-making processes of the organisation, but when the answers were analysed, it appeared that in many cases, there was no expectation of meaningful involvement in the initial phases of the decision-making processes, but rather support in the follow-up communication activities. Some alumni did not consider themselves

as having a strategic role in the organisation, comparing their own work to, for example, customer service.

The findings also revealed that communication specialists require a set of principles and values established by the organisation and applied on a daily basis, which may be utilised by them for communicating the organisation's activities on a consistent basis. The results also show that cooperation with decision-makers, constructive feedback and recognition, both in word and deed, are considered by alumni to be very important conditions for effective implementation of their work. In terms of skills and knowledge, critical and strategic analysis, courage to take decisions, project management skills and knowledge of crisis communication were highlighted.

Every coin has two sides. Thus, undervaluing the communication function in organisational management cannot be put solely on managers, but must always be accompanied with an examination of what kind of effort has been put into by the communication professionals to be valued for their work and involved in organisational management. It would be sensible and necessary to take a holistic approach, so that managers would understand the importance of communication as a management function and be able to involve communication specialists in decision-making processes in a timely manner, while also providing communication specialists with the necessary conditions and developing their skills and knowledge so that they can be as effective as possible in their work and make the greatest contribution to the organisation's performance and success.

KASUTATUD KIRJANDUS

Andersson, R. (2020). "Being a 'Strategist': Communication Practitioners, Strategic Work, and Power Effects of the Strategy Discourse." *Public Relations Inquiry*, 9(3), 257-276. doi:10.1177/2046147X20920819

Arthur W. Page Society. (2020). *The CCO as pacesetter. What it means, why it matters, how to get there.* Kasutatud 17.04.2023, https://knowledge.page.org/wp-content/uploads/2019/09/CCO_as_Pacesetter_2019_Page_Research_Report_Interactive.pdf

Bowen, S. A. (2006). Autonomy in communication: Inclusion in strategic management and ethical decision-making, a comparative case analysis. *Journal of Communication Management*, 10(4), 330-352.

Brønn, P. S. (2014). "How Others See Us: Leaders' Perceptions of Communication and Communication Managers." *Journal of Communication Management* 18 (1): 58–79. doi:10.1108/JCOM-03-2013-0028

Claassen, T. ja Verwey, S. (1998). Managing communication in the organisation: an integrated communication management model. *Communicare: Journal for Communication Sciences in Southern Africa*, 17(2), 73-89.

DeSanto, B. ja Moss, D. (2005). Rediscovering what PR managers do: Rethinking the measurement of managerial behaviour in the public relations context. *Journal of communication management*, 9(2), 179-196.

Diga, M. ja Kelleher, T. (2009). Social media use, perceptions of decision-making power, and public relations roles. *Public Relations Review*, 35(4), 440-442.

Dozier, D. M. (1984). Program evaluation and the roles of practitioners. *Public relations review*, 10(2), 13-21.

Dozier, D. M. ja Broom, G. M. (1995). Evolution of the manager role in public relations practice. *Journal of public relations research*, 7(1), 3-26.

Falkheimer, J., Heide, M., Simonsson, C., Zeffass, A. ja Verhoeven, P. (2016). "Doing the right things or doing things right? Paradoxes and Swedish communication professionals' roles and challenges", *Corporate Communications: An International Journal*, 2(2), 142-159.

Gregory, A. ja Willis, P. (2013). *Strategic Public Relations Leadership*. London: Routledge.

Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public relations research*, 18(2), 151-176.

Grunig, J. E., ja L. A. Grunig. (1998). The Relationship between Public Relations and Marketing in Excellent Organizations: Evidence from the IABC Study. *Journal of Marketing Communications* 4(3), 141–162.

Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2000). Public relations in strategic management and strategic management of public relations: Theory and evidence from the IABC Excellence project. *Journalism studies*, 1(2), 303-321.

Grunig, L. A., Grunig, J. E. ja Vercic, D. (1998). Are the IABC's excellence principles generic? Comparing Slovenia and the United States, the United Kingdom and Canada. *Journal of Communication Management*, 2(4), 335-356.

Grunig, J. E., ja Hung-Baesecke, C. J. F. (2015). The effect of relationships on reputation and reputation on relationships: A cognitive, behavioral study. *Public relations as relationship management*, (lk 63-113). New York: Routledge.

Grunig, J. E. ja Kim, J. N. (2011). Actions speak louder than words: How a strategic management approach to public relations can shape a company's brand and reputation through relationships. *Insight Train*, 1(1), 36-51.

Guutmann, H.-M. (2022). *Tartu Ülikooli kommunikatsiooni eriala vilistlaste hinnangud oma professionaalsetele kompetentsidele*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni õppekava.

Isotamm, K. (2014). Juhtide kommunikatsioonialasest koolitamisest suurtes organisatsioonides. *Kaja*, 17, 15.

Jõgi, H. (2007). *Otsustusprotsessi kommunikatsioon Eesti Kaubandus-Tööstuskoja näitel*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.

Kaldma, K. (2017). *Suhtekorraldaja roll Eesti Vabariigi ministriumis*. Tallinna Ülikool, Balti filmi meedia, kunstide ja kommunikatsiooni instituut.

Kalmus, V., Masso, A. ja Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Kasutatud 20.02.2023, <https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>

Kanihan, S. F., Hansen, K. A., Blair, S., Shore, M., ja Myers, J. (2013). Communication managers in the dominant coalition: Power attributes and communication practices. *Journal of Communication Management*, 17(2), 140-156.

Kask, K. (2010). *Kommunikatsioonijuhtimise programmi õpiväljundid: Vilistlaste kogemus ja arvamused*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni õppekava.

Kelleher, T. (2001). Public relations roles and media choice. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 303-320.

Kosenkranius, R. (2005). *Kommunikatsioonijuhtimine kohalikus omavalitsuses*. Magistritöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.

Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M. ja Strömpl, J. (2014). *Intervjuu*. Kasutatud 20.02.2023, <https://samm.ut.ee/intervjuu>

Meng, J., ja Berger, B. (2013). An integrated model of excellent leadership in public relations: Dimensions, measurement, and validation. *Journal of Public Relations Research*, 25(2), 141-167.

- Mets, M. (2016). Eesti PR-äri plussid ja miinused. *Kaja*, 28, 22.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of research on organization design. *Management Science*, 26, 322–341.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Moss, D., Newman, A. ja DeSanto, B. (2005). What do communication managers do? Defining and refining the core elements of management in a public relations/corporate communication context. *Journalism & mass communication quarterly*, 82(4), 873-890.
- Moreno, A., Navarro, C., ja Alkazemi, M. (2018). How the public and public relations professionals interpret leadership in Spain: Results from the ComGap study. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(1), 84-99.
- Nagatsu, M. (2014). Kommunikatsiooni tugevnev roll riigi tippjuhtide töös. *Kaja*, 17, 12.
- Neufeld, K. (2022). *Tartu Ülikooli kommunikatsiooni eriala vilistlaste roll, positsioon ja töö sisu organisatsioonis*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni õppekava.
- Orn, A. (2010). *Tartu Ülikooli kommunikatsioonimagistrite professionaalsed praktikad*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni õppekava.
- Radovic Markovic, M. ja Salamzadeh, A. (2018). The importance of communication in business management. *Business management, entrepreneurship and entrepreneurial tendencies* (lk 11-28). London: Silver and Smith Publishers.
- Raupp, J. ja Hoffjann, O. (2012). Understanding strategy in communication management. *Journal of Communication Management*, 16(2), 146-161. doi:10.1108/13632541211217579
- Rämmer, A. (2014). *Valimi moodustamine*. Kasutatud 17.05.2023, <https://samm.ut.ee/valimid>
- Smith, R. D. (2020). *Strategic planning for public relations*. Routledge.
- Poduškina, A. (2022). *Tartu Ülikooli kommunikatsiooni erialade õpiväljundid: vilistlaste kogemused ja arvamused*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni õppekava.
- PRSA koduleht. (i.a.). *About Public Relations*. Kasutatud 18.02.2023, <https://www.prsa.org/about/all-about-pr>
- Tallinna Ülikooli kodulehekülg. (i.a.). *Erialade otsing*. Kasutatud 10.02.2023, <https://www.tlu.ee/erialad?f%5B0%5D=degree%3A22&f%5B1%5D=department%3A102&q=/erialad%3Ff%5B0%5D%3Ddegree%3A21>
- Tam, L., Kim, J.-N., Grunig, J. E., Hall, J. A., ja Swerling, J. (2022). In search of communication excellence: Public relations' value, empowerment, and structure in strategic

management. *Journal of Marketing Communications*, 28(2), 183–206. doi:<https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1080/13527266.2020.1851286>

Tartu Ülikooli kodulehekülg. (2021). *Sisseastumine ühiskonnateaduste instituuti*. Kasutatud 10.02.2023, <https://uhiskond.ut.ee/et/sisu/sisseastumine-tartu-ulikooli-uhiskonnateaduste-instituuti>

Tench, R. ja Moreno, A. (2015). Mapping communication management competencies for European practitioners ECOPSI an EU study. *Journal of Communication Management*, 19 (1). 39-61. doi:<https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2013-0078>

Tikerperi, M.-L. (2016). *Suhtekorraldus ja kommunikatsioonijuhtimine koolis riigigümnaasiumite näitel*. Magistritöö. Tartu Ülikool, hariduskorralduse õppekava.

Vaarik, D. (2014). *Sõnumiseadja käsiraamat*. Memokraat.

Vanatoa, M. (2010). *Kommunikatsioonimagistrite roll, positsioon ja töö sisu organisatsioonis*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni õppekava.

Van den Bosch, F. A. ja Van Riel, C. B. (1998). Buffering and bridging as environmental strategies of firms. *Business Strategy and the Environment*, 7(1), 24-31.

Van Ruler, B., ja Vercic, D. (2004). *Public relations and communication management in Europe*. Mouton de Grouter.

Varts, R. (2014). Kommunikatsioon kui kõige olulisem juhtimisfunktsioon. *Kaja*, 17, 7.

Vercic, D., Grunig, J. E. (2000). The Origins of Public Relations Theory in Economic and Strategic Management. *Perspectives on Public Relations Research*, edited by D. Moss, D. Vercic, and G. Warnaby, (lk 7–58). London: Routledge.

Zerfass, A. ja Volk, S. C. (2018). How Communication Departments Contribute to Corporate Success: The Communications Contributions Framework. *Journal of Communication Management* 22(4): 397–415. doi:10.1108/JCOM-12-2017-0146

LISAD

Lisa 1. Küsimuste kaart oskuste ja teadmiste kohta

Palun märkige, milliseid järgnevalt loetletud oskusi ja teadmisi Teil töös vaja läheb?

Esimesse ritta saate ära märkida, millistega järgmistest väidetest Te nõustute.

Intervjuu käigus räägime väidetest, millega olete nõustunud.

1.	Suuline ja kirjalik esinemis-, eneseväljendus- ja veenmisoskus.
2.	Oskus olla mentor
3.	Enesedistsipliin ja oskus oma aega planeerida.
4.	Kontoritarkvara kasutamine ja audiovisuaalse produktsiooni oskused.
5.	Oskus ära tunda kommunikatsiooniga seotud probleeme ning leida neile lahendusi.
6.	Oskus kasutada sotsiaalteaduslikke uurimismeetodeid ning viia läbi (väiksemahulisi) uuringuid.
7.	Professionaalse (enese)refleksiooni oskus.
8.	Kriisikommunikatsioon, sh konfliktide kommunikatiivsete vahenditega lahendamise oskus.
9.	Teadmised erinevatest kultuuridest ja nende omapäradest.
10.	Kliendi või partneri vajaduste ärakuulamise, probleemide sõnastamise ja analüüsimise oskus.
11.	Kommunikatsioonimudelite tundmine ning nende kasutamine oma igapäevatöös.
12.	Oskus luua ja rakendada organisatsiooni kommunikatsioonistrateegiat.
13.	Oskus kavandada ja juhtida kommunikatsiooniga seotud projekte.
14.	Kriitiline ja strateegiline analüüsivõime ning julgus otsuseid vastu võtta.
15.	Kutse-eeetika põhimõtete ning õigusliku keskkonna tundmine ja rakendamine oma praktilises töös.
16.	Oskus kaasata erinevaid partnereid/osapooli kommunikatsiooniga seotud tegevustesse.

17.	Oskus kommunikatsiooniviise ja kanaleid valides arvestada erinevate siht- ja sidusrühmade ehk huvipooltega
18.	Oskus rakendada kommunikatsiooni- ja ühiskonnateooriaid organisatsiooni analüüsid.
19.	Teadmised demokraatia ja majanduse põhimõtetest.
20.	Oskus näha organisatsiooni sotsiaalset vastutust ja rolli laiemas ühiskondlikus kontekstis.
21.	Oskus luua ühist infovälja ja korraldada dialoogi erinevate tasandite ja allüksuste vahel oma organisatsioonis.

Lisa 2. Intervjuukava

Tervist!

Esmalt suur tänu, et oled – kas võib kohe Sina-vormile üle minna? – nõus kohtuma, intervjuud andma ja aitad sellega kaasa ühe olulise uurimistöö valmimisele.

Mina olen *nimi*, Tartu Ülikooli ajakirjanduse ja kommunikatsiooni *kraad* tudeng ja teen lõputööd teemal *...*.

Alustuseks ütlen, et intervjuu kestab tund-poolteist, nagu ka kirjas sai mainitud. Selle aja jooksul küsin sinult sinu erialase töö kohta. Eesmärk on uurida sinu kui Tartu Ülikooli AKI vilistlase kogemusi tööelus, heita pilk karjäärile, kaardistada sinu professionaalseid oskusi ja teadmisi ning vaadelda ülesandeid ka praegusel töökohal. Kokku koosneb ka intervjuu kolmest osast: individuaalsed teadmised-oskused, kommunikatsioon organisatsioonis ja eesmärgid, väärtused jne.

Loodan siiralt, et tunned küsimustele vastates ennast vabalt. Võta seda kui võimalust kõik südameilt ära rääkida! Kogu meie vestluse salvestan ning hiljem kirjutan intervjuust sõna-sõnalise ülevõtte. Kui soovid, saad pärast töö valmimist tööga ka tutvuda.

KÜSIMUSTE ALGUS

- Soojenduseks – kuidas hetkel läheb... ajad on kiired?
Tartu Ülikooli ja sealset tudengielu ka igatsed?
Kui kaua oled kommunikatsioonivaldkonnas töötanud? Aga praegusel töökohal? Kuidas oma valdkonda arvestades kogu tööstaaži pikkust hindad – on see kommunikatsioonimaastikul arvestatav aeg?

Aitäh! Läheme esimese ploki juurde: oskused ja teadmised.

1. Palun märki, milliseid järgnevalt loetletud oskusi ja teadmisi Sinul töös vaja läheb?
 - <https://docs.google.com/document/d/1dj114XA1wjj5sXfifPYO3IUv1Gi6OlAcmVsSY-KKcVM/edit?usp=sharing> siin on intervjuueeritavatele saatmiseks järgneva tabeli link
2. Oled ära märkinud oskuse/teadmise.....Palun kommenteeri seda lähemalt:
3. Kuidas, milliste töövaldkondade ja ülesannete puhul on seda oskust vaja läinud? Meenuta juhtumit, kui tekkis vajadus seda kasutada?
4. Kas sa mäletad, kuidas sa selle selgeks said (või kus sa seda õppisid)?

Põnev! Tundub, et oleme hoo sisse saanud. Läheme teise osa juurde – räägime lähemalt praegusest tööst.

5. Milline on sinu ametinimetus? Kui analüüsid seda, kuidas hindad ametinimetuse vastavust reaalse tööülesannetega? (*kui ei vasta ametinimetusega*) Miks? Too palun mõni näide.

6. Millised on sinu igapäevased tööülesanded? On ülesanded ajaga muutunud, kui jah, kuidas tunnetad seda muutust?
7. Palun nimeta peamised tööandja poolt seatud tööülesanded. Kuidas hindad enda ametijuhendi vastavust reaalseste tööülesannetega?
8. Kuidas tunnetad enda töökoormust: teed pigem rohkem või vähem kui ametijuhendis nõutud või vastab koormus tööandja seatud ootustele?

Väga hea! Võib öelda, et pool intervjuust on nüüd tehtud. Mõned küsimused on aga veel jäänud.

9. Vaatame nüüd otsa **kommunikatsiooni töökorraldusele** sinu organisatsioonis – mitu inimest teil kommunikatsiooniga tegelevad? Millega erinevad inimesed täpsemalt tegelevad? Selgita, hindad seda piisavaks või jääb vahel abikätest puudu?

(kui ei tulnud eelnevast vastusest välja): Kas kommunikatsioonitiimil on eraldi osakond/üksus või ollakse suurema osakonna all?

10. *(kui töötab agentuuris, siis ilmselt vastas eelnevalt sellele küsimusele)* Kirjelda lühidalt organisatsiooni üldist struktuuri. (vastaja võib struktuuri joonise vms saata, kui nii lihtsam)
11. Millised tingimused üldisemalt aitavad sul organisatsioonis paremini töötada? Selgita, mida on vaja, et saaksid oma tööd efektiivselt ja edukalt teha.
12. Missugused reeglid/nõuded vm faktorid pärsivad töö tulemuslikkust? Igas töös leidub mõni pipratükk – too mõni näide, milline see sinu töö puhul on.

Viimane plokk! Väärtused, eesmärgid...

13. Millised põhimõtted või väärtused on sinu organisatsiooni kommunikatsioonis? Arutle, kuid võrd neid igapäevaselt järgitakse ja kuidas sina ise nendega suhestud.
14. Millised on kommunikatsiooni eesmärgid organisatsioonis? Kommenteeri lähemalt, kuidas nende eesmärkide seadmine käib.
15. Kui sul on ka enda tööle kindlad eesmärgid, räägi, millised need on? Kuidas need kujunevad? Mismoodi kujundavad need igapäevast asjaajamist?
16.
 - a. -> *IN-HOUSE*
Kuidas väärtustatakse kommunikatsiooni sinu organisatsioonis?
Kirjelda, kui palju kaasatakse sind või kommunikatsiooniüksust näiteks otsustamisprotsessidesse. *(kas ülesanded tulevad juhtkonnalt või kaasatakse kommunikatsiooniosakonda ka ülesannete seadmisel?)*

b. -> *AGENTUUR*

Kuidas väärtustatakse sinu tööd agentuuris?

Kirjelda, kui palju kaasatakse sind näiteks otsustamisprotsessidesse.

**Vastaja selgitab natuke oma sõnadega*, seejärel pakkuda välja skaala:
üldse mitte - pigem vähe - nii ja naa - pigem palju - väga palju*

17. Põhjenda veel lühidalt, miks just see valik.
18. Kui tihti ja mis kanalite kaudu suhtled / suhtlete juhi / juhtkonnaga? Kirjelda koostööd juhi / juhtkonnaga.
19. Lõpetuseks: kui rahul oled enda valitud eriala ja senise karjääriga? Tulevik läheb sama rada mööda või toob uusi plaane?

KÜSIMUSTE LÕPP

Ja ongi küsimustega kõik. Veelkord aitäh, et nõustusid küsimustele vastama! Kui mul tekib lisaküsimusi, kas võin täiendavalt ühendust võtta?

Soovi korral saadan sulle pärast oma lõputöö ka lugemiseks. Kõike head!

Lisa 3. Kodeerimistabel

Kodeerimine		
Kategoriate moodustumine		
Kood	Alakategooria	Peakategooria
Kas väärtustatakse või mitte?	Kommunikatsiooni kui funktsiooni väärtustamine organisatsioonis	KOMMUNIKATSIOONI KAASAMINE ORGANISATSIOONI JUHTIMISES
Juhi suhtumine, juht kommunikatsiooniusku?		
Väärtustatuse tunne		
Positsioon võrreldes teiste funktsioonidega		
Usaldusväarsus, majasisene heakskiit		
Organisatsiooni eelarve, turundus- ja kommunikatsioonieelarve		
Oma chat, sms, telefon, messenger/whatsapp/slack, suhtlusrakendused	Koostöö juhi või juhtkonnaga	
Planeeritud koosolekud		
Omavaheline infovahetus		
Koostöö ülemusega on...		
Tunnustus, kiidusõnad, kriitika, tagasiside		
Koosolekutele kaasamine, kuulamine, arvestamine	Kaasatus otsustusprotsessidesse	
Skaala üldse mitte-pigem vähe-nii ja naa-palju-väga palju		
Tasandid: juhtimistasand, otsustusprotsessi tasand, ühine tasand		
Panus strateegiliste eesmärkide saavutamisel		
Arvamus on oluline / ei küsita arvamust		
Julgus otsuseid vastu võtta		
Kuidas kaasatakse kom. funktsiooni vs kuidas spetsialisti / positsiooni	Vajalikud oskused, teadmised, tingimused	
Enese kehtestamine		
Kogemus (kõhutunne)		
Kindlad põhimõtted ja väärtused millest lähtuda		
Juhtimisoskused, projekti juhtimine, kavandamine		
Analüüsioskus, kriitiline ja strateegiline analüüsivõime		
Konfliktide ja kriiside lahendamine ning juhtimine		
Ühise infovälja loomine		

Lisa 4. Nõusoleku vorm

Tartu Ülikooli kommunikatsiooni eriala vilistlaste uuring

Kutsume Teid osalema uuringuteseria, mille eesmärgiks on kaardistada Tartu Ülikooli kommunikatsiooni eriala vilistlaste tööelu erinevad tahud. Uuring viiakse läbi 2022. aasta märtsist aprillini. Uuringu eesmärk on pakkuda sisendit Tartu Ülikooli kommunikatsiooni õppekava koostamiseks.

Uuringuseeria keskendub Tartu Ülikooli kommunikatsiooni eriala lõpetanud kommunikatsioonipraktikute töö kolmele erinevale teemale:

- ametinimetused, töö sisu ja roll organisatsioonis
- professionaalsed praktikad
- õpikogemus Tartu ülikoolis

Uuring viiakse läbi poolstruktureeritud ekspertintervjuudena, mis salvestatakse helisalvesti abil ning salvestised hoiustatakse neljal arvutil, millele on ligipääs vaid antud uuringut läbi viivatel isikutel. Salvestised transkribeeritakse tekstiks, et neid oleks hiljem võimalik analüüsida. Uuringus osalemine on vabatahtlik ja uuritaval on võimalus igal ajal ajahetkel uuringust taganeda.

Uurijad tagavad vastajate transkriptsioonides anonüümsuse ja vastuste konfidentsiaalsuse. Intervjueeritavat ei ole võimalik vastustega seostada. Anonümiseerimise käigus omistatakse igale vastajale oma kood ja intervjuupaik asendatakse üldistava nimetusega (ministeerium, energeetika firma jms).

Uuringu käigus kogutud andmeid kasutatakse eelmainitud eesmärkidel ning uuringu lõppedes jagatakse järeldusi ka Tartu Ülikooliga.

Lisaküsimuste tekkimisel vastame hea meelega Teie küsimustele!

Kui olete nõus uuringus osalema, palun täitke dokumendiga kaasas olev nõusoleku vorm.

Nõusoleku vorm

Mulle,, on selgitatud, mis on nimetatud uuringu eesmärk ja meetodika ning kinnitan oma nõusolekut osalemiseks allkirjaga. Tean, et uuringu käigus tekkivate küsimuste ja võimalike probleemide kohta saan mulle vajalikku täiendavat informatsiooni uuringu läbiviijalt:

(Eesnimi, perekonnanimi, aadress, e-mail, telefoninumber)

Uuritava informeerimise ja teadliku nõusoleku leht vormistatakse 2 eksemplaris, millest üks jääb uuritavale ja teine uurijale.

Uuritava allkiri.....

Kuupäev, kuu, aasta:.....

Uuritavale informatsiooni andnud isiku nimi:

Uuritavale informatsiooni andnud isiku allkiri:

Kuupäev, kuu, aasta

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Aap Andreas Rebas,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Kommunikatsioonispetsialistide kaasatus organisatsioonide juhtimisse ja otsustusprotsessidesse“, mille juhendaja on Kaspar Kruup, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Aap Andreas Rebas

31.05.2023