

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Elo Eesmäe

Teenuste disain ja juhtimine

**ORGANISATSIOONI IDENTITEEDI
RAKENDUSLIKUD VÄLJUNDID
TALLINNA LINNAVALITSUSES**

Magistritöö

Juhendaja: Kurmet Kivipõld PhD

Pärnu 2019

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “.....”a.

TÜ Pärnu kolledžiosakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1. ORGANISATSIOONI IDENTITEEDI TEOREETILISED KÄSITLUSED	8
1.1. Ülevaade organisatsiooni identiteedi teooriatest.....	8
1.2. Organisatsiooni identiteedi eripära avalikus sektoris.....	32
2. TALLINNA LINNAVALITSUSE IDENTITEET	40
2.1. Ülevaade organisatsioonist, uuringu valimi ja metoodika kirjeldus	40
2.2. Küsitluse ja dokumentide sisuanalüüsi tulemused.....	48
2.3. Ametiasutuste identiteet	66
KOKKUVÕTE.....	73
Viidatud allikad	76
Lisad	81
SUMMARY	84
Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks	88

SISSEJUHATUS

Organisatsiooni identiteedi mõiste võtsid 1985. aastal kasutusele Ameerika teadlased Stuart Albert ja David A. Whetten. Nad defineerisid selle nähtusena, mis on organisatsiooni jaoks keskne, teistest eristuv ja ajas püsiv. Identiteet on sisekaemuslik vastus küsimusele „Kes me organisatsioonina oleme?“. (Whetten 2006) Identiteet on lähedalt seotud organisatsiooni kultuuri ja kuvandiga. Need kolm mõistet omavad kattuvaid elemente, kuid pole täielikult üksteise osad. Identiteet on pigem dialoog kultuuri ja kuvandi vahel. (Hatch ja Schultz 2002; Ravasi ja Schultz 2006) Organisatsiooni identiteedi uurimine on küllaltki uus nähtus. Seetõttu on teoreetilisi seisukohti, mis üksteisele vastanduvad. Oluline on siinkohal konkreetse mõiste määratlemine – organisatsiooni identiteet on miski, mis püsib ajas koos organisatsiooniga, isegi kui muutub organisatsioon või tema funktsioonid.

Identiteet on suuresti tunnetuslik ning eksisteerimiseks vajab organisatsiooni liikmete poolt omaksvõtmist. Identiteedi omaksvõtmine annab sellele tähenduse ning kutsub esile pühendumise organisatsiooni eesmärkide elluviimisele. (Ashforth, Harrison ja Corley 2008; He ja Brown 2013; MacLean ja Webber 2015) Siinkohal on oluline tähele panna, et organisatsiooni identiteet on küll konstrueeritud koostöös selle liikmetega, kuid ta püsib tänu väliskeskkonna teadlikkusele ja teavitamisele sellest.

Mõned organisatsiooniteoreetikud leiavad, et identiteet võib olla uinuvas olekus pikka aega, muutudes oluliseks, kui organisatsiooni ees seisavad muutused või identiteeti ähvardab oht (Foreman ja Whetten 2002; Ravasi ja Schultz 2006). Identiteet kujuneb koos organisatsiooniga ja ajalool on selles oluline osa (Gioia, Shultz ja Corley 2000). Tänapäeva teadlased leiavad, et organisatsioonil võib olla mitu identiteeti (Wæraas 2010).

Käesoleva magistritöö eesmärk on kaardistada, milline on Tallinna Linnavalitsuse identiteet läbi selle mitmekesiste eksisteerimisvormide linna ametiasutuste kontekstis. Töö eesmärgist tulenevalt on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. anda ülevaade organisatsiooni ja paikkonna identiteedi teoreetilistest käsitlustest teaduskirjanduse põhjal,
2. anda ülevaade avaliku sektori organisatsioonide identiteedi eripärast,
3. kirjeldada valimit ja uuringu metoodikat,

4. selgitada välja linna organisatsiooni identiteedi väljundid üksuste lõikes ja organisatsioonis tervikuna,
5. tuua välja linna ametiasutuste identiteet kategooriate lõikes.

Magistritöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast, kokku viiest alapeatükist, mis vastavad uurimisülesannetele. Uurimisobjektist – Tallinna linna organisatsioonist tulenevalt, on teoorias keskendutud keerulise ülesehituse ja mitmete erinevate funktsioonidega avaliku sektori organisatsioonidele.

Käesoleva magistritöö teoreetilises osas uuritakse identiteedi tähendust, olulisust strateegilise juhtimise tööriistana, mõju organisatsiooni sisemistele ja välistele sihtrühmadele ning fenomeni arengut ajas. Põhjalikumalt peatutakse organisatsiooni identiteedi erisustel erasektori ja avaliku sektori organisatsioonides. Erasektoris on organisatsiooni identiteedil suuresti turunduslik roll, kuna selgete sõnumite edastamine oma visiooni, missiooni, väärtuste ja ajaloo kohta aitab asutustel leida kliente ja koostööpartnerid ning eristuda oma konkurentidest.

Avalikus sektoris on identiteedi loomise eesmärgid erasektori omast erinevad, kuna avalikul sektoril ei ole huvi pidevalt kliendibaasi suurendada või pakutavate teenuste spektrit laiendada. Avaliku sektori organisatsioonile on omane sihtgruppide paljususe. Kui erasektori asutused saavad keskenduda kindla kliendisegmendi vajaduse rahuldamisele, siis avaliku sektori organisatsioonid peavad tegelema kõikide inimeste huvidega võrdsel määral ning kulutama eelarvelisi vahendeid optimaalselt. Lisaks on avalik sektor sõltuv võimul olevate poliitikute otsustest ja ambitsioonidest. Kõik eelnev teeb avaliku sektori identiteedi loomise keeruliseks ja vastuoluliseks.

Üheks identiteedi loomise tõukejõuks avalikus sektoris on usalduse küsimus. Kuna avaliku sektori asutused tegelevad ühiskonnas tundlike teemadega ja võtavad vastu otsuseid, mille kaudu mõjutatakse suurte ühiskonnagruppide elu, on usaldusliku sideme loomine rahvaga kriitilise tähtsusega (Wæraas 2010; Whelan et al 2009).

Empiirilises osas on esmalt antud ülevaade seni identiteedi teemal läbi viidud uuringutest organisatsioonis. Teoreetilised käsitlused leiavad, et avaliku sektori asutuse identiteedi loomisel on oluline keskenduda organisatsiooni liikmete ja nende meelsuse uurimisele.

2016. aastal viis Instar EBC Siseministeeriumi tellimusel läbi ulatusliku maineuuringu Eesti riigiasutustes. Uuringu üks osa oli riigi kui tööandja identiteet. Identiteeti uuriti läbi eesmärkide ja väärtuste. Neid identiteediväljundeid käsitletakse ka käesolevas magistritöös. Arild Wæraas viis 2010. aastal läbi identiteeduuringu 25 OECD riigi avaliku sektori asutustes ning uuris dokumentides kirja pandud väärtusi. Identiteedi uurimist läbi väärtuste on kasutanud ka teised autorid. Kui maailmas on organisatsiooni identiteeti ja avaliku sektori identiteeti uuritud küllaltki palju, siis Eestis seni vähe. Uuritud on pigem organisatsiooni kultuuri, mainet või korporatiivset identiteeti, mis on organisatsiooni identiteedi erinevad kategooriad, kuid mitte terviklikku käsitlust organisatsiooni identiteedist.

Käesoleva magistritöö uurimisobjektiks on Tallinna linna organisatsiooni identiteet. Esmalt keskendub töö organisatsiooni liikmete seas läbi viidud ankeetküsitluse andmete analüüsile. Empiirilise osa teises pooles uuritakse dokumentide sisuanalüüsi metoodikat kasutades ametiasutuste põhimäärustes ja arengudokumentides leiduvaid identiteediväljundeid. Järelduste osas analüüsitakse ja võrreldakse ankeetküsitluse ja dokumentide sisuanalüüsi tulemusi selgitamaks välja, kas erinevates uuringutes välja joonistuvad identiteedi väljundid on sarnased, erinevad või vastuolulised.

Linna organisatsiooni all mõistetakse käesolevas töös 23st ametiasutusest koosnevat struktuuri. Mõiste võeti kasutusele esmakordselt linna finantsjuhtimise mudeli kirjeldamiseks, kuid tänaseks on fikseeritud Linnakantselei põhimääruses.

Tallinna linna organisatsioon on asunud 2017. aastast alates muutma strateegilise planeerimise põhimõtteid ja soovib senisest rohkem kaasata protsessi linna elanikke. Viimastel aastatel on käivitatud erinevaid projekte, mis kutsuvad linnakodanikke loodava strateegia sisusse panust andma (Tallinna arengukava 2018-2023). Seni on Tallinna erinevatel ametiasutustel käibel 33 erineva ulatuse ja eesmärgiga strateegiadokumenti, mis kõik soovivad suunata linna elu teatud viisil.

Enne uue ja senisest erineva arengustrateegia koostamist on aga vajalik uurida, millisel moel on organisatsioon oma lugu seni jutustanud, millised väärtused esile tõstnud, kuidas visiooni(d) sõnastanud, millisena näeb oma tegevuse eesmärgi (missiooni), keda näeb olulise

sihtrühmana, millist sümboolikat kasutab (Jacobs, Oliver ja Heracleus 2013). Organisatsiooni identiteedi tundmine aitab paremini sobitada väliskeskkonnaga, see on üks vahenditest oma strateegiliste eesmärkide saavutamisel. Kas identiteete on linna organisatsioonis hetkel üks või rohkem, kas neis võib leida ühiseid või erinevaid (vastukäivaid) jooni?

Seni linna organisatsioonis taoline ülevaade puudub. Seega on käesolev magistritöö vajalik organisatsiooni identiteedist ülevaate saamiseks – milline on Tallinna linnavalitsuse kui organisatsiooni identiteet. Saadud info põhjal on võimalik hinnata identiteedi vastavust strateegiliste eesmärkidega ja vajadusel kujundada see ümber nii, et identiteet ja strateegia oleksid üksteist toetavad. Erinevad teoreetilised käsitlused toovad välja, et organisatsioonil võib olla mitu identiteeti (Wæraas 2010; Cole ja Salimath 2012), kuid mitmed teoreetikud leiavad ühiselt, et on olemas identiteetide optimum (Pratt ja Foreman 2000), mida on majanduslikult ja strateegiliselt mõttekas arendada. 33 erinevat nägemust linnast on keeruline hallata, arendada ja oluliste sihtrühmade teadvusesse viia.

Käesoleva magistritöö väärtus seisneb selles, et siin on uuritud organisatsiooni identiteedi kõiki kategooriaid kogu teoreetilise raamistiku ulatuses, mis annab identiteedist tervikpildi. Töö praktiliseks väljundiks on organisatsiooni identiteedi analüüsimiseks ja määratlemiseks koostatud teoreetiline raamistik, mida on võimalik identiteedi uurimisel rakendada ka teiste asutuste puhul. Magistritöö piirdub identiteedi uurimisel olukorra kaardistamisega, kuid pakub uuringutulemustest lähtuvalt välja võimalikud edasised tegevused identiteedi uurimisel ja arendamisel.

Töö autor tänab oma juhendajat kannatlikkuse, järjekindluse ning vankumatu toetuse eest, samuti kolleege mõistmise ja kaasaelamise eest töö kirjutamisel. Suurimad tänusõnad aga kuuluvad perele ja sõpradele.

Märksõnad: organisatsiooni identiteet, maine, kuvand, sümboolika, visioon, missioon, organisatsiooni lugu, huvigrupid.

1. ORGANISATSIOONI IDENTITEEDI TEOREETILISED KÄSITLUSED

1.1. Ülevaade organisatsiooni identiteedi teooriatest

Organisatsiooni identiteedi mõiste kasutusele võtmisest 1985. aastal Ameerika teadlaste Stuart Alberti ja David A. Whetteni poolt, on see olnud laialdaselt uuritud ja vaieldud kontseptsioon (Riantoputra 2010, lk 9). Tänapäevases teoreetilises käsitluses seostatakse seda peaaegu kõigega, mis ühes organisatsioonis toimub. Tegemist on sisekaemusliku vastusega küsimusele „Kes me organisatsioonina oleme?“. Ausalt vastates saab panna paika strateegilised eesmärgid ja leida konkurentsieelised, juhtida muutusi, võidelda väliskeskkonnast tulevate ohtudega, lahendada organisatsiooni sisemisi kriise ning konflikte.

Gilpin ja Miller (2013, lk 148) defineerivad organisatsiooni järgmiselt – vähem või rohkem formaalselt kehtestatud üheselt mõistetav (kokkulepitud) süsteem, mis ühendab endas erinevaid inimkooslusi (grupid, kogukonnad jne), kes omavad ühesuguseid väärtusi, edastavad süsteemist väljapoole samu sõnumeid ja tunnetavad end osana tervikust, jagavad sama identiteeti.

Albert ja Whetten defineerivad organisatsiooni identiteedi nähtusena, mis on organisatsiooni jaoks keskne (*central*), teistest eristuv (*distinctive*) ja ajas püsiv (*enduring*) (Whetten 2006, lk 220). Rekom van, J., Corley, K., & Ravasi, D. (2008, lk 185) määratlevad organisatsiooni identiteeti kui kokkulepitud piirangute kogumit, mis kujundab organisatsiooni igapäevast elu. Nad leiavad, et organisatsioon, millel on selgelt seatud raamid suudab paremini eristada „sisemisi“ ja „välimisi“ sihtrühmi ning neile ka vajalikke sõnumeid edastada.

Algselt keskendusid teadlased identiteedi kui fenomeni analüüsimisele. Erinevad identiteedi uurimisega tegelevad teadlased sõnastasid rea küsimusi (Recom et al 2008, lk 184-185):

- Mis on organisatsiooni identiteet?
- Kas ja mis tingimustel identiteetid muutuvad?

- Kas identiteedid on/või ei ole ajas püsivad (elujõulised)?
- Kuidas ja miks on selline mõiste nagu organisatsiooni identiteet tekkinud ja miks seda vaja on?

Identiteedi uurimine on ajas muutunud koos organisatsioonide muutumisega (Foreman ja Whetten 2002, lk 618). 21. sajandil on põhiküsimus, kuidas kasutada identiteeti eduka juhtimise tööriistana. Fookus on nihkunud organisatsiooni uurimiselt inimese ja organisatsiooni vaheliste suhete uurimisele (Recom et al 2008, lk 183). Organisatsiooni identiteeti peab vaatlema kui terviklikku sotsiaalset süsteemi (Gilpin ja Miller 2013, lk 165).

Selleks, et organisatsiooni identiteet strateegiliselt hästi üles ehitada, peab juhtkond leidma vastuse küsimusele – millised on seda organisatsiooni identiteeti iseloomustavad tunnused.

Balmer (2017, lk 1478) leiab, et identiteet peab vastama järgnevale viiele kriteeriumile:

- kasulikkus strateegilisest vaatepunktist – tugevad väärtused, mis aitavad eesmäärke saavutada,
- kasu sihtrühma jaoks – ühised jagatud väärtused organisatsiooni ja kliendi vahel,
- olulisus turusituatsioonis – milline on organisatsiooni kvaliteedistandard teenuste pakkumisel,
- organisatsiooni seisukohalt oluline ja eristuv võrreldes konkurentidega – väärtused, mis näitavad organisatsiooni eeliseid võrreldes teiste samalaadsete teenusepakkujatega,
- mõjus organisatsiooni keskkonna seisukohalt – väärtused, mis on seadistatud toetama organisatsiooni vastupanuvõimet keskkonnatingimuste muutumisele.

Kui selgitada välja organisatsiooni liikmete sisemised väärtused, mõistame paremini organisatsiooni toimemehhanisme. Millised on selle valupunktid, missugused tegevused kutsuvad tõenäoliselt esile kriisi ning millised teemad ja tegevused kulgevad organisatsioonis suhteliselt valutult. Organisatsiooni identiteedi uurimist ei tohiks käsitleda ühetaoliselt – püüdes lahendada probleemi, mis lahendab kõik ülejäänud probleemid. Organisatsiooni identiteedi uurimine on tegelemine inimeste vaheliste

suhetega, samuti inimese ja organisatsiooni suhtega. See distsipliin tegeleb fenomeniga, mille kohaselt inimene on oma organisatsiooniga üks ja samal ajal ka eraldiseisev. Samuti vaatleb organisatsiooni identiteedi teooria seda, kuidas organisatsioonid ise on samal ajal üksteisest erinevad ja ka sarnased. Organisatsiooni identiteeti ei tohiks vaadelda kui projekti vaid kui protsessi. See on samal ajal nii tegevus kui ka taju. (Ravasi ja Recom 2003, lk 128-129)

Kui inimene on organisatsiooni identiteediga nõus pühendab ta organisatsioonile aega ja tööd nõ investeerides organisatsiooni. Mida suurem on inimese investeering seda suurema tõenäosusega näeb ta oma tulevikku organisatsioonis ja soovib aidata sellel muutuda paremaks ning edukamaks. Organisatsioon peaks tegelema eelkõige nende liikmetega, kes on valmis arengusse panustama ning laskma vastuseisjatel ja kahtlejatel minna. (Foreman ja Whetten 2002, lk 620)

Ashforth, Harrison ja Corley (2008, lk 327) väidavad, et enese identifitseerimine organisatsiooniga muudab inimese organisatsiooni osaks ja paneb ta püüdlema organisatsiooni edukuse poole. Kui organisatsiooni liige tunnetab end selle osana, siis võtab ta omaks vajalikud rollid ning panustab oma jõu eesmärkide elluviimisesse. See eeldab aga, et inimesed enese vajadused on täidetud ning ta on oma rollis rahul. Inimene ei tohi ennast ka üle identifitseerida ning organisatsiooni liiga tähtsaks pidama hakata. Inimese ja organisatsiooni suhe peab olema tasakaalus ja vastastikku kasulik.

Organisatsiooni identiteeti uuritakse sageli üksiku organisatsiooniliikme seisukohast – kuidas tema tunnetab, jagab ja nõustub organisatsiooni väärtuste ja eesmärkidega. Seetõttu on organisatsiooni piiride uurimine ja piiripealne identiteet lähenemine, mis annab teema uurimisele uue dimensiooni ja mitmekesistab organisatsiooni identiteedi mõtestamist. (Gilpin ja Miller 2013, lk 160).

Organisatsiooni identiteedi arendamisel või muutmisel on oluline, et ka organisatsiooni eri tasandite töötajad mõistaksid identiteeti ja selle vajalikkust. Kui nad ei saa toimuvast protsessist aru, hakkavad nad vastu töötama. Vastutöötamine ei pruugi olla tingitud asjaolust, et nad pole uue identiteediga nõus, vaid nad ei mõista selle vajalikkust või on neile peale surutud. Pikaajalsed lojaalsed töötajad ei pruugi olla enda jaoks

organisatsiooni identiteeti üldse mõtestanud. Kui neid aga sunnitakse vastu võtma ja samastuma uue identiteediga, tekib äratõukereaktsioon (vt tabel 1). Eriti, kui uut lähenemist propageerib töötajatele tundmatu uus juhtkond. (Skålén 2004, lk 261-263) Seetõttu reageerivad liikmed muutustele erinevalt. Oluline on leida nõustujad, kes soovivad identiteedi arengusse panustada ning neid positiivses kommunikatsioonis kasutada.

Tabel 1. Organisatsiooni identiteedi muutmisel eri tasanditel tekkivad reageeringud

Organisatsiooni identiteedi kihid Identiteedi Elluvijad	Oma identiteet/ ajaloost tulenevad kategooriad <i>own identity</i>	Omistatud identiteet/ uus identiteet <i>ascribed identity</i>
Organisatsiooni raudvara ehk pikaajased teenistujad	Peegeldav (<i>reflective</i>) – oluline on organisatsiooni senine lugu	Reaktsiooniline (<i>reactionary</i>) – hirm senise loo kadumise ees (võimalik äratõuke teke)
Organisatsiooni uuendajad e. uus juhtkond, kellel pole seoseid olemasoleva identiteediga	Innovaatiline (<i>innovative</i>) – ajalugu kirjutatakse ümber	Oportunistlik (<i>opportunistic</i>) – ajalugu heidetakse kõrvale (võimalik äratõuke teke)
Identiteedi ootuste (<i>expectations</i>) ja identiteedi tajumise (<i>perceptions</i>) vahele tekib identiteedi võrdlus (<i>comparison</i>)		
Vastavalt võrdluse tulemustele tekib suhtumine (<i>attitude</i>) ja inimesed asuvad tegutsema (<i>behavior</i>)		

Allikas: Skålén 2004; Foreman ja Whetten 2018, põhjal autori koostatud

Negatiivse suhtumise korral organisatsiooni identiteeti (*disidentification*) ei tunne selle liikmed kaasatust organisatsiooni eesmärkidesse. Nad ei tunne seost oma isiklike väärtuste ja organisatsiooni väärtustega või on sellega nõrgalt seotud. Suhtumine organisatsiooni võib aja jooksul muutuda destrukttiivseks või vaenulikuks. Sellisel juhul võivad sisemise sihtrühma liikmed teha organisatsiooni identiteedile ja mainele palju kahju. Samas on just sellistelt liikmetelt tulev tagasiside organisatsiooni jaoks strateegilise tähtsusega. (Balmer 2017, lk 1486)

Broch, Luarti, Zamparini ja Mariconda (2017, lk 50) nimetavad organisatsiooni identiteedi kaudu kujunevat mainet töötajate ja ühiskonna silmis sotsiaalseks kapitaliks. Mida kõrgem on sotsiaalse kapitali tase, seda lihtsam on organisatsioonil oma eesmäärke sõnastada ja saavutada. Kui inimeste silmis on organisatsiooni maine hea võtavad nad meelsasti osa identiteedi loomise protsessidest ning annavad vajaliku tagasisidet. Samuti kui inimese isiklikud suhtevõrgustikud on organisatsiooni maine osas positiivselt meelestatud, siis võtavad nad organisatsiooni identiteedi kergemini omaks ja annavad seda sõnumit meelsasti edasi.

Tänapäeva inimesed eeldavad, et organisatsioon võtab neid sellisena nagu nad on ja toetab nende valikuid. Identiteeti ei saa organisatsiooni liikmetele peale suruda vaid neid peab kaasama selle loomisesse. Selleks peavad inimesed aga tundma organisatsiooniga sidet ja olema esitatud väärtustega nõus. Valmidus panustada tuleb positiivsest suhtumisest, vastasel juhul on inimesed identiteedi suhtes ükskõiksed, ei kanna neid väärtusi oma isiklikesse suhtevõrgustikesse ja identiteet ei levi. (Broch et al 2017, lk 51-53)

Identiteeti võib organisatsioonis olla erineval hulgal. Sõltub sellest kui palju juhtkond peab vajalikuks selle loomisesse ja arendamisesse panustada. Tähtis on leida tasakaal, mis toetab organisatsiooni eesmärkide täitmist ja kaasab organisatsiooni liikmeid optimaalsel määral. He ja Brown (2013, lk 5-10) jagavad organisatsiooni identiteedi neljaks liigiks:

- Funktsionalistlik (*functionalist*) – koosneb hädavajalikest eesmärkidest ja peamiselt materiaalsetest tunnustest, on paljuski ühendatud turunduse, brändingu ja strateegilise planeerimisega. Kandub edasi peamiselt logo, füüsiliste atribuutide, ametliku ajaloo ja tippjuhtkonna kõnede kaudu.
- Sotsiaal- konstruktivistlik (*social constructionist*) – organisatsiooni identiteet kujuneb sisemiste ja välimist sihtgruppude koosöös ja läbirääkimiste tulemusel. Identiteet on vähem püsiv, see sõltub inimeste vaimsetest ja emotsionaalsetest väärtustest. Selle kandjateks on organisatsioonis visioon, uskumused, kogemused. See liik identiteeti on muutustele paremini avatud ja vähem püsiv.
- Psühhodünaamiline (*psychodynamic*) – see on käsitlus organisatsiooni identiteedis mis on olemas inimeste alateadvuses. See on kaitsemehhanism

väliskeskkonnast tulevate ohtude vastu, mis lõhuvad inimeste eneseteadlikkust ja enesehinnangut. Identiteet on illusioon ja fantaasia.

- Postmodernistlik (*postmodern and nonstandard*) – identiteet on oleviku hetke peegeldus, ajalik, muutuv, dialoog sisemise ja välimise vahel, pidev protsess. Identiteet koosneb narratiividest, kus nii loo jutustaja kui ka publik võtavad selle loomisest aktiivselt osa.

Balmer (2017, lk 1476) leiab, et organisatsiooni identiteet on kestev strateegilise juhtimise tööriist tippjuhtkonnale. Selleks, et identiteet oleks edukas ja jätkusuutlik, peab see olema organisatsioonile kasulik, tulus, oluline, eristuv ja efektiivne. Sisemised ja välimised sihtrühmad ja nende huvid peavad organisatsiooni jaoks olema määrava tähtsusega. Nende esiletõstmine ja nende vajaduste rahuldamine ei saa tugineda vaid ratsionaalsetele kaalutlustele, vaid olema ka emotsionaalne ja eetiline.

Raamide seadmine on organisatsioonis seotud juhtimise (kompetentsi) ja võimuga. Võimu raamid antakse organisatsiooni liikmetele teada kommunikatsiooni kaudu, edastades sõnumeid: kes me oleme, kuidas me erine me teistest, mis on meie tugevused ja nõrkused, kes on meie sõbrad ja vaenlased jne. Vastuste kaudu nendele küsimustele kujunebki organisatsiooni identiteet ja selle terviklikkus. Kas organisatsiooni liikmed on vastustega nõus või mitte kajastub nende käitumises ja väljaütlemistes töökeskkonnas, kuid veelgi enam nende isiklikes sotsiaalsetes võrgustikes. Seega on raamide seadmine ja identiteedi loomine omavahel tihedalt seotud. (Gilpin ja Miller 2013, lk 162)

Riantoputra (2010, lk 9-14) leiab, et organisatsiooni identiteet on suuresti tunnetuslik. Nii inimese (organisatsiooni liikme) kui ka terviku (organisatsiooni) tasandid on olulised, kuna kujundavad ja arendavad identiteeti ajas. Ta väidab, et tugevad ja ausad tunnetuslikud seosed organisatsiooni identiteediga aitavad kaasa organisatsiooni edukusele. Eriti oluline on see tippjuhtkonna puhul.

Ran ja Golden (2011, lk 341-347) pakuvad välja neljast karakteristikust koosneva identiteedi konstruktsiooni, mis kujuneb välja sotsiaalses keskkonnas:

- võistluslik (*intentional*) – organisatsioon või selle esindusisik väljendab organisatsiooni väärtusi organisatsiooni jaoks sobival moel. Kuid sihtrühmad

väljendavad neid samu väärtusi kas positiivsel või negatiivsel moel, olles organisatsiooniga opositsioonis või koalitsioonis.

- ajas muutuv (*temporal*) – identiteet on läbiräägitud väljund, mis öeldakse välja teatud kontekstis ja ajahetkel, kui see toob organisatsioonile kõige suuremat kasu. Õige hetke valimine on strateegilise tähtsusega, kuna võimaldab manipuleerida välise keskkonnaga sobival viisil.
- sünnib suhtluses (*relational*) – identiteet konstrueeritaks organisatsiooni suhtluses sisemiste ja välimiste sihtgruppidega, tulenevalt keskkonnast ja sotsiaalsest võrgustikust.
- orienteeritud väljapoole (*externally oriented*) – identiteeti kommunikeeritakse alati väljapoole ja olulisem on mõjutada väliste sihtgruppide arvamust. Ka sisemised läbirääkimised organisatsioonis viiakse läbi selleks, et välistele gruppidele luua organisatsioonist võimalikult soodne kuvand.

Kui organisatsiooni piirid on hägused, on väga raske tekitada selle liikmetes kuuluvuse tunnet ja ühtset identiteeti. Tuleb seada tunnetatavad raamid, mille sees saavad organisatsiooni liikmed ennast positsioneerida ja leida oma kohta nõ maastikul. Kui selle küsimusega piisavalt ei tegeleta positsioneerivad liikmed ennast väljapoole organisatsiooni raame ja ei seo ennast piisavalt organisatsiooni identiteediga. Sellest tulenevad ei ole nad oma organisatsiooni häälekandjad ning ei edasta sihtrühmadele organisatsiooni jaoks vajalikke/ ühtseid sõnumeid. Seetõttu ei saa ka kliendid aru, millist sõnumit organisatsioon edastab ning mis on selle eesmärk. (Gilpin ja Miller 2013, lk 160)

Kodeih ja Greenwood (2014, lk 34) leiavad, et identiteedi püüdlustes on oluline tähele panna mitte seda, milline organisatsioon hetkel on, vaid millisena selle liikmed soovivad näha tulevikku. Milliseks organisatsioon saada tahab. Kuidas sõnastab organisatsioon oma missiooni, täidab selle sisuga ja koostab strateegilise plaani selle ellu rakendamiseks. Organisatsioonid võrdlevad oma olukorda teiste sarnaste organisatsioonidega ja kujundavad oma identiteedi sellele vastavalt. Staatus on identiteedi säilitamisel ja kujundamisel ülioluline. Identiteedi tunnetamine on oluline mõjutaja, kuidas organisatsioon tuleb toime keskkonna surve, ootuste ja muutustega. Kuidas organisatsioonid ise ennast määratlevad ja kuidas teised neid näevad. Millistes

edetabelites nad figureerivad ja milline on nende prestiiž saatuskaaslaste hulgas. Nad leiavad, et oluline pole mitte hetkeidentiteet, vaid identiteedi püüdlused.

Siinkohal on lisaks tulevikunägemusele oluline ka mineviku roll, sest teadmine organisatsiooni läbi käidud teest, annab kogemuse kujundada paremat tulevikku. Schultz ja Hernes (2013, lk 5-10) leiavad, et organisatsiooni liikmed vaatavad minevikku ja kujundavad oma tulevikunägemust organisatsioonist läbi kolme mälu vormi:

- tekstiline (*textual*) – korporatiivne kommunikatsioon, reeglid, salvestused,
- materiaalne (*material*) – logod, muuseumid, prototüübid, füüsiline ruum, mälestusesemed,
- suuline (*oral*) – organisatsiooni lugu.

Organisatsiooni identiteedi kandjad on disain, strateegia, logo, bränd. Need on märgilise tähendusega ja seostuvad organisatsiooniga nii sisemiste kui ka välimiste gruppide jaoks. (Schultz ja Hernes 2013, lk 4)

Jacobs, Oliver ja Heracleus (2013, lk 498) leiavad, et enne suurte muutustega alustamist organisatsioonis, tasub uurida organisatsiooni identiteeti läbi erinevate lugude, uskumuste ja jagatud väärtuste selle liikmete vahel. Kuna need võivad olla muutuste läbiviimisel kasulikud abivahendid aga ka ületamatud takistused. Organisatsiooni liikmed tajuvad muutusi sageli ähvardava ohuna ja seetõttu tasub panna jagatud väärtused enda kasuks tööle mitte neid ignoreerida vaid nendega tegeleda, et hirmutunne maha võtta. Arvestama peab just sageli esile kerkivate lugude, uskumuste ja metafooridega, mida kannavad edasi paljud organisatsiooni liikmed. Nendega tuleb enne muutuste läbiviimist rääkida ja edasist asjade käiku selgitada.

Schultz ja Hernes (2013, lk 5-10) toovad välja, et minevik võib organisatsiooni praeguste liikmete jaoks olla ka mõistatus, nad saavad ainult vihjeid mineviku kohta, kuid ei tea nende vihjete tagamaid. Seega peavad nad oma arusaamad vastavalt olukorrale ümber hindama läbi kolme mälu vormi. Kuna minevikumälestused on valikulised, võivad killud minevikust mõnikord olla ka kontekstivälised. Organisatsiooni identiteet ei ole mitte ajas püsiv (*enduring*) vaid ajaline (*temporal*) väidavad autorid. Selleks ongi vaja organisatsiooni mälu säilitada ning mineviku tõlgendusi õigesti kasutada.

Knippenberg ja Hogg (2003, lk 244-261) tõdevad, et organisatsiooni ja selle identiteedi arendamisel on väga tähtis juhi roll. Silmas tuleb pidada asjaolu, et juhid mitte üksnes ei juhi inimesi, grappe ja organisatsioone, vaid on ka ise nende kõikide osad. Seega peavad juhid alati vaatama end organisatsiooni kontekstis, mitte sellest väljaspool olevatena. Juhid kuuluvad erinevatesse sotsiaalsetesse gruppidesse ja on seega oma organisatsiooni inimestega erineval moel seotud.

Riantoputra (2010, lk 30-32) tuginedes oma läbiviidud uuringutele leiab, et tippjuhid peavad omavahel organisatsiooni identiteeti, strateegilisi eesmärke ja tulevikuplaane jagama. Kui juhtkonnal on sarnane ettekujutus, tunnetavad nad organisatsiooni identiteedi tugevamalt ning suudavad organisatsiooni strateegilisi eesmärke paremini sõnastada. Omavahelise koostöö ja ühiste tulevikueesmärkide ning organisatsiooni identiteedi jagamise eelduseks on aga, et juhid tunnevad end olevat reaalsel võimupositsioonil. Nad peavad tundma oma otsuste tagajärgi organisatsiooni edus ja arengus. See loob eelduse, et juhid tunnustavad ka organisatsiooni identiteeti ning kannavad seda organisatsioonis edasi. See eeldab koostööd ja infovahetust juhtkonna tasandil. Igaüks peab tunnetama oma rolli ja funktsioone organisatsioonis ning aktsepteerima teisi ja nende rolle. Kui juhtkonnas on liikmeid, kes tunnevad, et neist ei sõltu organisatsioonis midagi, siis nad ka ei jaga organisatsiooni väärtusi, identiteeti, strateegiaid ega tulevikuplaane.

Organisatsiooni tippjuhtkond on eriti mures just maine (*image*) pärast. Maine on tagasiside organisatsiooni identiteedile – signaal, kas meie sõnum on kohale jõudnud. Maine peaks ideaalis kasvama välja identiteedist, kuid alati see pole nii. Maine muutub oluliselt kiiremini ja on keskkonnast tulenevatele muutustele oluliselt vastuvõtlikum kui identiteet. Seetõttu on oluline, et maine ja identiteet oleksid korrelatsioonis – nii sisemised kui välimised grupid oleksid ühe eesmärgi eest väljas. Maine on sageli organisatsiooni destabiliseeriv faktor, mis paneb organisatsiooni liikmeid kiirest ümber hindama muutunud olukordi ning ka vastavalt reageerima. Sageli tekitab see olukord organisatsioonis või ka selle liikmetes sisemise konflikti. Nende identiteet ei vasta enam mainele. (Gioia, Schultz ja Corley 2000, lk 67)

Organisatsiooni juhtkond peab võrdse tähelepanuga tegelema nii positiivselt kui negatiivselt meelestatud gruppidega. Kõige tähtsam on, et juhid ise oleksid oma organisatsiooni identiteedi kandjad. Kui nemad ei ole kindlad hakkavad ka teised kahtlema. Juhtkonna toetusest sõltub organisatsiooni identiteedi elujõulisus. (Balmer 2017, lk 1492)

Merad, Dechy ja Marcel (2014, lk 20) väidavad, et üha suuremaks väljakutseks saab tänapäeva organisatsioonidele jätkusuutlikkus nii keskmiste kui pikemaajaliste eesmärkide täitmisel. Jätkusuutlikkus on karakteristik, mis paneb vastu ajaproovile ja on süsteemi jaoks sobiv (organisatsioon ja seda ümbritsev keskkond). See tagab organisatsioonile stabiilsuse ja turvatunde tuleviku planeerimisel.

Soni (2000, lk 406) leiab, et mitmekesisus on üha olulisemaks muutuv väärtus töökohal, millega tuleb tegeleda. Mitmekesisuse talumine on väga erinev vanusegruppide kaupa. Kõige rohkem diskrimineeritakse inimesi rassi ja soo alusel. Inimesi tuleb õpetada mitmekesisusega toime tulema, mitmekesisus võib olla üks organisatsiooni identiteedi kandev väärtus. Selle sisse toomine saab üha olulisemaks. Organisatsioonide juhid tunnevad üha enam sisemist ja välimist survet, et mitmekesisus töökohal oleks inimõigusest tulenev prioriteet ja seda väärtust laiendatakse.

Gioia, Schultz ja Corley (2000, lk 64-65) tõdevad, et organisatsiooni identiteet ei ole mitte püsiv, vaid pigem voolav ja ebastabiilne määratlus organisatsioonis. Selle määratluse eesmärk ei ole siiski organisatsiooni destabiliseerida, vaid teha see vastupidavaks erinevatele pealetungivatele muutustele. Nad toovad ühe olulise mõjutajana välja ebastabiilset keskkonda ja meedia mõju organisatsioonidele. Autorid leiavad, et illusioon organisatsiooni identiteedi muutumatusest tuleb sellest, et organisatsiooni liikmed kasutavad läbi aja sageli samu mõisteid oma organisatsiooni kirjeldamiseks. Kuid need mõisted võivad aja jooksul omandada uusi tähendusi ja seetõttu muutub märkamatult ka organisatsiooni identiteet.

Zamparini ja Luarti (2017, lk 32-35) leiavad, et organisatsioonid on õppinud kaasaegses kiiresti muutavas ja väga avatud infoleviga ühiskonnas oma identiteeti säilitama ja ühiskonna korraldust omakasuks ära kasutama – autorid toovad välja mõiste eristusvõime

(*distinctivness*). Kasutades identiteedi erinevaid kihte – verbaalseid ja visuaalseid, võib organisatsioon ennast vastavalt konkurentidele ja partneritele pidevalt ümber positsioneerida. Muutes end vajadusel kas eristuvamaks või sarnasemaks. Näiteks võib organisatsioon olla oma verbaalsetes väärtustes sarnane konkurendiga oluliste väliste ja sisemiste sihtrühmade jaoks, kuid kasutada eristuvat visuaali ning paista välja läbi selle. Aga sellist võtet võib kasutada ka vastupidi. Oluline on õigel ajahetkel kas tekitada kontraste või sulanduda. Nad väidavad, et konkurentsipüsimiseks tuleb kasutada kõiki identiteedi väljundeid ning tegeleda nii väliste kui sisemiste gruppidega võrdselt. Kasutada tuleb kogu paletti, mis on organisatsiooni käsutuses, pidevalt muuta strateegiaid ja kohaneda oludega.

Identiteet on dünaamiline ja ajas muutuv, kuna keskkond nõuab seda. Teoreetikud teevad vahet organisatsiooni identiteedil (kuidas meie ennast näeme) ja mainel (kuidas teised meid näevad). Kuna viimane on ebastabiilne ja muutuv, peab muutuma ka esimene. Tasakaal nende vahel on organisatsiooni jaoks oluline. Identiteedi püsivus seisneb selles, et selle põhiväärtused on ajas püsivad vaatamata olukorrale ja kontekstile. Põhiväärtused peavad ja üle elama – see on identiteedi algne määratlus. (Gioia, Schultz ja Corley 2000, lk 64-65)

Gioia et al (2010, lk 13-30) on uurinud identiteedi kujunemist tänapäeva uutes organisatsioonides ja leidnud, et toimiva identiteedi loomiseks tuleb läbi käia kaheksa olulist faasi:

- visiooni väljendamine (*articulating a vision*) – juhatuse poolt välja öeldud organisatsiooni eesmärk ja sellest tulenevad põhilised väärtused (identiteedi alused)
- tähenduste tühjuse tunnetamine ja tunnistamine (*experiencing a meanings void*) – see on hetk organisatsioonis, kus vaadatakse tagasi algusajal loodud põhiväärtustele – kas me saame aru, mis on nende sisu ja kas me oleme endiselt sama meelt. Selles faasis luuakse väärtustele sisu.
- varasema kogemuse sidumine organisatsiooniga (*engaging experiential contrasts*) – kuna organisatsioonid eksisteerivad suhetes teistega on vaja tuleviku loomiseks õppida minevikust. Kuna uutel organisatsioonidel puudub

minevik, siis peavad selle liikmed ja eriti juhid võtma õppetunde ja kogemusi oma enese minevikust ja panema sealt saadud kogemused organisatsiooni kasuks tööle.

- konsensusliku identiteedi sõnastamine (*converging on a consensual identity*) – organisatsiooni liikmed jõuavad kokkuleppele, mis on nende jaoks ühised organisatsiooni kirjeldavad väärtused, mille kohta võib öelda tsentraalsed, teistest organisatsioonidest eristuvad ja ajas suhteliselt püsivad.
- identiteedi läbirääkimised (*negotiating identity claims*) – lepitakse kokku identiteet nii väliste kui ka sisemiste sihtrühmadele väljendamiseks.
- optimaalse eristuvuse saavutamine (*attaining optimal distinctiveness*) – organisatsioon peab kandma oma valdkonna teiste esindajatega piisavalt sarnaseid väärtusi, et nad meid tunnustaksid, kuid olema samas piisavalt eristuv, et klientide jaoks silma paista.
- kokkulepitud identiteedi katsetamine (*performing liminal actions*) - organisatsioon katsetab oma sihtrühmade peal valitud väärtusi, tegevusi, juhtimisvõtteid, töövõtteid jne. Selles faasis ei ole väärtused ja tegevused veel kinnistatud vaid võivad olusid arvestades ka muutuda.
- tunnustava tagasiside arvesse võtmine (*assimilating legitimizing feedback*) – organisatsioon saab oma siht- ja sidusgruppide tagasisidet, et tema tegevused on sobivad, tunnustatud ja kooskõlas normidega. Seda tagasisidet kasutab organisatsioon oma identiteedi kinnistamiseks.

Viimast nelja faasi võib organisatsioon teha läbi mitmeid kordi, kuni ta leiab vajaliku tasakaalupunkti edasiminekuks ja saab keskkonnalt piisava tunnustuse tegutsemiseks (Gioia et al 2010, lk 13-30).

Ravasi ja Schultz (2006, lk 118-121) tõdevad, et organisatsiooni kultuur, kui jagatud mõistmine organisatsiooni identiteedi arengust muutuva keskkonna tingimustes, kollektiivset ajalugu ja sümboleid säilitades, aitab organisatsiooni liikmetel luua uut mõistmist, milline peab nende organisatsioon olema tulevikus. Organisatsiooni kultuur aitab säilitada ja väärtustada organisatsiooni identiteedi põhiväärtusi ja hoida neid ajas

muutumatuks. See tuleb segastel aegadel ja kriisisituatsioonides meelde, milline on organisatsioon, mis on sellest teistest eristuv.

Paasi (2003, lk 475-476) leiab, et identiteeti mõjutab ka paikkond (*regional identity*). Siinkohal ei pea ta silmas mitte ainult geograafilist asukohta, vaid pigem asukohast tulenevat sotsiaalset, kultuurilist, etnilist ja majanduslikku konteksti. Paikkonna identiteet on seotud enese ja teiste võrdlemisega, ajaloo, rahvuse ja päritoluga. Seetõttu on strateegilises planeerimises oluline hinnata ja rõhuda, kas sarnasustele või erinevustele teistega. Tänapäeva organisatsioonides peab arvestama nii organisatsiooni enda asukohaga, kui ka seal töötavate inimeste kultuurilise, etnilise enesemääratlemisega. Kas rõhutada mitmekesisust või lähtuda asukoha erilisusest on küsimus, millega juhtkonnal tegeleda tuleb.

Paikkondlikul identiteedil on suur roll väärtuste loomisel. Borin ja Juno-Delgado (2018, lk 18-20) toovad esile mõiste kultuuriline ökosüsteem, mis mõjutab organisatsiooni elu nii majanduslikust kui ka töökorralduslikust aspektist. Eriti on see omane loominguliste valdkondade organisatsioonidele, kuid ka konkreetse piirkonna arendamisega tegelevatele asutustele (nt kohalikud omavalitsused). Kultuuriline ökosüsteem mõjutab organisatsiooni liikmete arusaamu ja tunnetust, käitumismustreid ja tulevikunägemust. Oskuslikult ära kasutades võib juhtkonnal olla paikkondlikust identiteedist tulenevalt lihtsam organisatsiooni liikmeid ühendada ja ühiseid eesmärke saavutada.

Grandy ja Mavin (2011, lk 768) leiavad, et eksisteerib ka organisatsiooni tegevusala põhine (*occupational*) identiteet. Ühiskonnas on vähem ja rohkem aktsepteeritud tegevusalad. Organisatsioonid, kes esindavad vähem aktsepteeritud tegevusalasid (*nn dirty-work*) on raskem luua ja hoida positiivset organisatsiooni identiteeti, kuna nad peavad tegelema lisaks ka ühiskonna (eel)hoiakutega (*stigmatisation*). Tegevusala põhise imago kujundamisel on suur roll meedial. See määrab mitte ainult väliste vaid ka sisemiste gruppide hoiakud organisatsiooni suhtes.

Joshi ja McKendal (2018, lk 715-717) leiavad, et kui ohtu satub organisatsiooni reputatsioon, mis on tugevas seoses identiteediga, näiteks süüdistatuna ebaeetilistes tegudes, võib asutus reageerida erinevalt. Organisatsiooni reaktsioon sõltub süüdistuse

sisust ja sellest, kas see ohustab organisatsiooni põhiväärtusi. Samuti sellest, kas organisatsioon võtab süüdistused omaks või eitab neid. Lisaks sõltub organisatsiooni reaktsioon suuresti oluliste sihtrühmade reaktsioonist. Kas nemad lähevad süüdistustega kaasa ja mõistavad organisatsiooni hukka või mitte.

Strateegiliselt oluline identiteedi ülesehitamisel on majanduskeskkonna analüüs. Lähenemine, mis on objektiivselt vaadatuna efektiivne, ei pruugi olla strateegiliselt õige. Lisaks hetkeolukorra väljaselgitamisele, peab majanduskeskkonna muutusi pidevalt monitoorima ning oma strateegiaid selle tulemustele vastavalt kohendama. Organisatsiooni identiteet on dünaamiline ja muutub koos keskkonna muutumisega ning sageli tuleb muutustele kiiresti reageerida. (Balmer 2017, lk 1488)

Ashforth, Harrison ja Corley (2008, lk 325) toovad välja sellised aspektid nagu organisatsioonile pühendumine ja enese organisatsiooniga identifitseerimine. Kui inimene vahetab töökohta, jääb ta sageli igatsema midagi, mis vanas töökohas oli, aga uues ta seda veel ei tunneta – suhted, mis olid eelmises kohas, tegevused, mis olid omased vaid sellele kohale jne.

Organisatsiooni imago ja reputatsioon on tavaliselt tervikliku strateegilise kommunikatsiooni tulemid. Kuigi imagole võivad mõju avaldada ka erinevad keskkonnast tulenevad uskumused ja ettekujutused (moraalinormid, religioon jne). Imago on esimene siht- ja sihtrühmade kujutlustes tekkiv pilt, mis neile seostub organisatsiooniga. Need on organisatsiooni iseloomustavad tegurid, mis koos moodustavad nn omaks võetud identiteedi. See on ühine kõigile organisatsiooniga seotud gruppidele. Organisatsiooni identiteet ja selle edukus sõltub ka tema jaoks oluliste sihtrühmade enesemääratlusest. See kuidas olulised grupid ennast identifitseerivad (milliste väärtuste alusel) määrab ära nende suhtumise organisatsiooni. (Balmer 2017, lk 1484)

Inimesed vajavad organisatsiooniga ühendavaid sümboleid, mis vastavad küsimustele „kes me oleme“ ja „kes me ei ole“. Organisatsioon peab oma identiteedi loomisel ja maine kujundamisel arvestama, et lisaks ametlikele strateegiatele ja kommunikatsioonile toimuvad mainekujunduslikud protsessid ka töötajate isiklikus elus. Lisaks sellele, kuidas

organisatsioon suhtub oma töötajasse, vaatab töötaja ka seda, kuidas ühiskond suhtub organisatsiooni. Kuna töötajatel on suur roll identiteedi kandmisel, on oluline seda meelsust uurida ja tagasisidele tuginedes, kujundada ka ametlikke strateegiaid maine kujundamisel. (Broch et al 2017, lk 62)

Gilpin ja Miller (2013, lk 164) eristavad organisatsiooni liikmete rollijaotusest oluliste isikutena nn vahendajad (*brokers*). Need on organisatsiooni liikmed, kes suhtlevad organisatsioonis teiste liikmetega läbi erinevate tasandite ja võrgustike, ületades nii formaalseid kui ka mitteformaalseid piire. Just vahendajad on organisatsiooni kui tervikliku kogukonna loomisel võtmetähtsusega, kelle arvamusega tuleb arvestada ning kellele tuleb organisatsiooni identiteeti eelkõige tutvustada ja levitada. Keda tuleb veenda, kui soovitakse seda levitada ja juhtida organisatsiooni jaoks vajalikus suunas. Vahendajatel on võime liita organisatsiooni erinevaid gruppe omavahel või neid ka tülili ajada. Nad saavad tegutseda kui identiteedi advokaadid või teha selle levitamise protsessi oluliselt keerulisemaks.

Gilpin ja Miller (2013, lk 165) eristavad nelja tüüpi vahendajaid:

- sidemees (*liaison*) – ühendab lisaks oma grupile veel kaht või enamat organisatsiooni alamgruppi (või selle liiget), kes muidu ei omaks kokkupuudet.
- väravavaht (*gatekeeper*) – ühendab lisaks oma grupile veel vähemalt üht alamgruppi (või selle liiget) suunaga organisatsiooni sisse.
- esindaja (*representative*) – ühendab lisaks oma grupile veel vähemalt üht alamgruppi (või selle liiget) suunaga organisatsioonist välja.
- rändav (liikuv) vahendaja (*itinerant broker*) – ühendab kaht omavahel mitte suhtlevat organisatsiooni liiget mõnest teisest klassist.

Veel enne kui Albert ja Whetten sõnastasid organisatsiooni identiteedi mõiste, tegelesid mitmed teadlased organisatsiooni ja inimese suhete uurimisega. Uuriti inimese pühendumist organisatsioonile ja ühist eesmärkide seadmist tulevikuks – valmisolekut panustada organisatsiooni, et tulevikus saada võimalikult suurt vastastikust kasu. Nad näevad identiteeti ja enese identifitseerimist organisatsiooniga kui üht organisatsiooni arengu alustala. Iga üksus organisatsioonis vajab enese tunnetust ja teiste tunnetamist ning omavaheliste seoste tunnetamist. Organisatsiooni uurimine on seega arenenud

üksikisiku suhete uurimiselt organisatsiooni kui terviku uurimisele ja tagasi. Irooniline on seejuures asjaolu, et mida tormilisemaks muutuvad organisatsiooni ja ühiskonna suhted, mida nõrgemaks muutuvad indiviidi ja organisatsiooni suhted, seda enam vajavad inimesed organisatsiooni identiteeti ja oma töökoha määratlemist, sest kõik traditsioonilised seosed on kadumas. (Ashforth, Harrison ja Corley 2008, lk 359-360)

20. sajandi lõpus jõudsid organisatsiooni teoreetikud järeldusele, et küsimusele „Kes me oleme (organisatsioonina)?“ võib olla mitu vastust. Ühel organisatsioonil võib olla mitu mina (*many selves*). Pratt ja Foreman (2000 lk 20-23) leiavad, et kõikide nende „minadega“ tuleb teadlikult tegeleda. Nende jaoks on oluline eristada identiteetide paljusust (*identity plurality*) ja identiteetide sünergiat (*identity synergy*). Juhtimismeetodid tuleb valida vastavalt sellele, kas erinevad identiteedid eksisteerivad kõrvuti või suhtlevad omavahel. See mõtteviis on tänapäeva organisatsiooni uurimises oluline.

Paljude identiteetidega organisatsioonides on ka erinevad arusaamad, mis on organisatsiooni jaoks tsentraalne, teistest eristuv ja ajas püsiv. Oluline on siinkohal tähele panna, et organisatsiooni identiteet käsitleb organisatsiooni kui tervikut. Kui identiteet hõlmab vaid üht või mitut organisatsiooni osa ja selle liikmeid ning ei laiene ülejäänutele, siis pole tegemist organisatsiooni identiteediga vaid osakonna või üksuse omaga. Samuti ei tohi organisatsiooni identiteeti segi ajada selle liikmete sotsiaalsete identiteetidega (sugu, rahvus, rass, vanus jne). Need parameetrid küll mõjutavad inimese suhtumist organisatsiooni identiteeti ja selle arengusse, kuid pole otseselt organisatsiooni identiteedi osad. (Pratt ja Foreman 2000, lk 22-26)

Organisatsiooni identiteet keerulise ülesehituse ja mitmete funktsioonidega asutustes on suuresti organisatsiooni liikmete tekkiv enesemääratlus. Seda võib käsitleda kui protsessi, mille käigus töötajad panevad paika omavahelised suhted, kehtestavad vastastikuseid piire, peavad läbirääkimisi erinevate rollide üle. See on dünaamiline ja erinevaid organisatsiooni tasandeid hõlmav tegevus, mis ei ole kunagi lõplik. Töötajaskond loob süsteeme ja alamsüsteeme, mis avaldavad organisatsiooni arengule pidevat mõju. (Gilpin ja Miller 2013 lk 148 - 150).

Organisatsioonis võib olla mitu identiteeti ning Foreman ja Whetten (2002 lk 619) leiavad, et need identiteedid võivad olla konkureerivad. Kuidas taolise organisatsiooni liikmed ületavad võistlusolukorrast tekkivaid vastuolusid nii iseenda kui ka organisatsiooni sees. Organisatsiooni liikmed samastavad end ühega organisatsiooni identiteetidest, kuid teisega mitte. Teise suhtes võivad nad olla hoopis negatiivselt meelestatud. Kas teda tuleks käsitleda organisatsiooni kui terviku suhtes positiivselt meelestatuna või mitte.

Kui organisatsioon asub arendama ja tugevdama mõnda oma identiteetidest, siis eksisteerib oht, et kõik organisatsiooni liikmed ei suuda ennast sellega positiivselt suhestada (vt tabel 2). Kuna arendatava identiteet võib olla vastuolus tema sisemiste väärtuste ja tõekspidamisega. See võib tekitada organisatsioonis kaasatud grupid (*in-groups*) ja eemalduvad grupid (*out-groups*). Taoline olukord mõjub negatiivselt organisatsiooni liikmete motivatsioonile ja töösooritusele. Seetõttu on vajalik, et nii uued kui ka tugevdatavad (arendatavad) identiteedid paljude identiteetidega organisatsioonides oleksid võimalikult hõlmavad ja mitte elitaarsed. (MacLean ja Webber 2015, lk 157-158)

Gioia, Schultz ja Corley (2000, lk 71) leiavad, et samad väärtused (nt: me oleme innovaatiline firma või meie eesmärk on pakkuda võimalikult head teenust) võivad erineval ajal tähendada erinevaid asju, olla erineva tähendusega nii sisemiste kui välimiste sihtrühmade jaoks. Need väärtused sõltuvad ajast ja kontekstist. Samas on organisatsiooni jaoks oluline väita, et tema põhiväärtused on jäänud ajas samaks, see tagab organisatsioonis stabiilsuse ja selle liikmete jaoks on see oluline. Oluline on tähele panna, et nii individuaalne kui ka kollektiivne (organisatsiooni) identiteet on sotsiaalne konstruktsioon, mis sünnib suhetes teistega. Võrreldes ennast pidevalt, kohandades vastavalt oma sisemistele väärtustele, kuid arvestades muutuvat konteksti. Identiteet kujuneb pidevas suhtluses teistega – kaasamõtlejate ja vastastega, partnerite ja rivaalidega, meedia ja keskkonnaga jne. Kõik organisatsioonid on samas seisus.

Margolis ja Hansen (2002, lk 290-291) toovad esile, et organisatsiooni identiteet hakkab muutuma sel hetkel, kui kriitiline mass organisatsiooni liikmetest uued väärtused, loo ja missiooni omaks võtab. Ajalugu on kriitilise tähendusega, kui identiteet on mineviku väljendus olevikus.

Tabel 2. Identiteedi loomise ja juhtimise võimalikud mudelid, mis sobivad suurte ja paljude erinevate funktsioonidega organisatsioonide puhul.

Mudel	Loomise ja juhtimise meetod	Tulemus
Fikseeritud mudel – kõiki organisatsiooni osi ühendav keskselt paika pandud identiteet, sageli valitakse aluseks ühe organisatsiooni osa identiteet ja modifitseeritakse seda vastavalt.	Identiteet on keskselt loodud ja tugeval, selgelt juhitud organisatsiooni juhtide tasandil. Sellest tulenevalt on paika pandud ka ühtsed, kesksed väärtused ja normid, mille jälgimine on kohustuslik. Väljapoole paistab organisatsioon ühte ja selgete tunnustega. Identiteet, kui projekt.	Allüksuste vastuseis võib olla tugev ja seda pole kunagi võimalik täielikult murda. Organisatsiooni liikmed ei muutu oma asutuse identiteedi saadikuteks vaid töötavad sellele vastu. Lisaks läheb see vastuollu asjaoluga, et organisatsioonil ongi erinevad funktsioonid ja eesmärgid.
Eristav mudel – organisatsiooni osade kaupa luuakse individuaalsed identiteedid, kui osadel on juba oma identiteedid siis neid ei muudeta.	Allüksustel on võimalus ja luba luua oma identiteete vastavalt oma tegevuse eesmärkidele ja väärtustele. Tulemus ei pruugi olla seotud keskse organisatsiooni vastavate näitajatega. Väljapoole ei pruugi tekkida selget arusaama organisatsioonist tervikuna. Identiteet, kui projekt.	Allüksustel tugev identiteeti ja üksuste kaupa jagatud väärtused, millesse üksuste töötajad usuvad. Soodustab organisatsioonis subkultuuride tekkimist. Tervikuna jääb identiteet nõrgaks ja ebaühtlaseks.
Kombineeritud mudel – tsentraalsele identiteedile on erinevatel organisatsiooni osadel võimalik lisada teile omaseid täiendusi	On keskselt kokku lepitud väärtused ja eesmärgid, kuid allüksused võivad neile lisada omapoolseid täiendusi. Allüksuste identiteedid on tuletised kesksest identiteedist. Identiteet kui protsess.	On keeruline paika seada piire ja luua süsteemi, mis oleks piisavalt selge ja mõistetav ka väljapoole organisatsiooni. Keeruline üles ehitada ja kokku leppida.
Arenev mudel – identiteet ja selle osad muutuvad ajas koos organisatsiooni enda ja seda ümbritseva keskkonna arenguga	Osa identiteedist käib organisatsiooniga paratamatult kaasas läbi aja, teine osa muutub koos välise ja sisemise keskkonna muutumisega. Organisatsioon ei hoia oma identiteedist kinni vaid laseb sellel areneda ja muutuda koos keskkonna muutumisega. Identiteet kui protsess.	Keskkond võib väga kiiresti muutuda, organisatsioonil on vaja säilitada oma nägu ja eristuda teistest samalaadsetest organisatsioonidest. Liigne paindlikkus kaotab eripära.

Allikas: Balmer 2017, Wæraas 2008, Gilpin ja Miller 2013 põhjal autori koostatud

Schultz ja Maguire (2013, lk 9) leiavad, et organisatsiooni identiteet võiks olla protsessipõhine ja kasutada ajalugu, muutusi ja turusituatsiooni oma eesmärkide saavutamiseks. See eeldab, et ka organisatsioonidesse suhtutakse protsessipõhiselt.

Cole ja Salimath (2012, lk 151-153) leiavad, et organisatsioonid püüdleval identiteedi poole, mis on kohanduv ja vastab nende sihtrühmade vajadustele. Tähendab identiteet on voolav, kuna iga indiviid seab selle erinevatele osadele erineva kaalu. Kuna organisatsioonidel on praegusel ajal mitu identiteeti, siis tuleb neid targalt juhtida. Väga populaarne on propageerida identiteedi osana mitmekesisust. Kuid sellega ei maksa liiale minna. Mitmekesisus ei saa olla ainus organisatsiooni defineeriv väärtus. Isoleerida ei tohiks ka neid organisatsiooni liikmeid, kes tunnustavad teistsugust identiteet. Erinevate identiteetide vahel peab valitsema tasakaal, et kõik tunneksid, ennast organisatsioonis turvaliselt ja hästi.

Lisaks organisatsiooni ja inimeste vaheliste suhetele, tuleb identiteedi seisukohalt vaadelda ka töötajate omavahelisi suhteid. Seda nii eri tasanditel kui ka eriinimtüüpide kontekstis. Viimastel aastatel on oluliseks teemaks tõusnud töötajaskonna mitmekesisus. Seda eelkõige avalikus sektoris. (Teasdale 2010, lk 92; Marada 2008, lk 197) Kuigi ühiskondlikult ja poliitiliselt on korrektne väita, et mitmekesisus on organisatsioonides teretulnud nähtus, näitavad uuringud, et stereotüübid ei ole kuhugi kadunud. Inimesed vajavad endiselt juhendamist, et pealetungiva mitmekesisusega toime tulla. Organisatsioonid samal ajal tunnevad nii sisemist kui välimist survet mitmekesisust suurendada, kuid sageli pole organisatsiooni liikmed ega ka juhtkond selleks valmis. Avaliku sektori organisatsioonid tunnevad aga poliitilist survet olla mitmeseksise töötajaskonnaga. (Soni 2000, lk 406)

Pratt ja Foreman (2000, lk 23) tunnistavad, et mitme identiteedi juhtimine ja arendamine on aja ja ressursimahukas tegevus ning seetõttu on oluline leida nn identiteetide optimum (*optimaal number of identities*), mis tagaks organisatsiooni seisukohast kõige suurema kasu kõige väiksemate kuludega. Nad leiavad, et liiga väike hulk identiteete muudab organisatsiooni paindumatuks ja muutustega raskesti toimetulevaks. Väheste identiteetidega organisatsioon ei suuda sageli vastata sisemiste ja välimiste sihtgruppide kõikidele vajadustele. Samas on väheste identiteetidega organisatsioonid stabiilsemad, ajas püsivamad ja neid on väiksem oht identiteetide vaheliseks konfliktiks. Seega on oluline välja selgitada, millised identiteedid on kriitilise tähtsusega. Identiteetide hulk

peab peegeldama organisatsiooni jaoks oluliste sihtgruppide erinevaid vajadusi ja ootusi. Analüüsi tulebki alustada sihtgruppidest.

Kovoor-Misra ja Smith (2008, lk 439-442) toovad identiteedi uurimisse mõiste tajutud (*perceived*) identiteet. Nad leiavad, et see saab eriti oluliseks muutuste olukorras. Muutused toovad välja lahti rääkimata asjaolud või nüansid identiteedis. Samuti leiavad nad, et juhtkond ja töötajad, kes tegelevad väliste huvigruppidega tajuvad identiteeti teisiti, kui need kes töötavad organisatsiooni sissepoole. Muutused toovad esile segaduse tajutud identiteedis. Organisatsiooni osad tajuvad identiteeti erinevalt ja see võib muutuste olukorras kaasa tuua konflikti.

Hatch ja Schultz (1997, lk 357-358) leiavad, et organisatsiooni identiteedi elujõulisus sõltub suuresti organisatsiooni mainest. See on viis kuidas organisatsiooni liikmed usuvad, et teised nende organisatsiooni näevad või kuidas juhtkond tahaks, et teised neid näevad. Ning vastavalt sellele kujuteldavale pildile planeerivad oma tegevusi tulevikuks. Samuti sõltub identiteet organisatsiooni kultuurist – see on liim, mis hoiab organisatsiooni koos, see on jagatud sümbolid kõikidel organisatsiooni tasanditel ja tegevustes. Identiteet on seega sisemiste kultuuri peegeldus väliste sihtgruppide kaudu. Ran ja Golden (2011, lk 418-421) leiavad, et negatiivne maine mõjutab tugevalt organisatsiooni ja selle liikmeid, kuna organisatsioonid soovivad olla tunnustatud ja aktsepteeritud oma sotsiaalses keskkonnas. Negatiivne kuvand võib panna nad ümber hindama ennast ja oma organisatsiooni olemust. Sotsiaalse keskkonna tunnustus on väga oluline. Seega asub organisatsioon ja selle liikmed tegutsema selle nimel, et taas positiivset identiteeti saavutada.

Martin, Johnson ja French (2011, lk 575-577) leiavad, et organisatsiooni identiteet peab endas hõlmama ka eetikast tulenevaid väärtusi. Eetika muutub tänapäeval samuti oluliseks ning surve eetiliselt käituda on organisatsioonidele üha suurem. Autorid leiavad, et organisatsioonid jagunevad kaheks – need kelle jaoks on eetika orgaaniline osa juhtimiskultuurist ja need kelle jaoks eetika presenteerimine on üks valitud strateegiatest. Autorid leiavad, et esimesed firmad on edukamad. Hatch ja Schultz (2002, lk 1014) väidavad, et tänapäeval on organisatsioonidel üha raskem identiteeti hoida, arendada ja säilitada. Ühest küljest teeb selle raskeks meedia, kes üha enam tungid organisatsioonide

sisemaailma ja seostab nende juhtide tegevusi organisatsioonide eesmärkidega, otsides neis vastuolusid organisatsiooni identiteedi ja reaalsete tegevuste vahel.

Identiteediga tegelevad 21. sajandil ka majandusanalüütikud, kes kasutavad majandustulemuste kõrval nn pehmemaid karakteristikuid nagu näiteks keskkonnateadlikkus, vastutustundlikkus, juhtimisstiil, strateegiline käitumine jne. Oma osa annab probleemile ka üleilmne võrgustikes osalemine, mis nii juhtide, töötajate, kui klientide kaudu annab välistele osapooltele aimu organisatsiooni sise-elust. Seeläbi on organisatsiooni identiteeti üha raskem säilitada. (Hatch ja Schultz 2002, lk 1014) Organisatsiooni erinevad identiteedid võivad ajas kanda organisatsiooni jaoks erinevaid rolle. Vahel, kui see on organisatsiooni arengu jaoks kasulik, on vaja turundada üht identiteeti läbi teise, kasutades ära selle sotsiaalset kapitali leiavad MacLean ja Webber (2015, lk 157-158). Nad toovad identiteedi uurimisse ka mõiste vaikivad identiteedid (*silent identities*). Need on organisatsioonis eksisteerivad, kuid teataval ajahetkel mitteaktiivsed identiteedid, mille arendamisega organisatsioon hetkel ei tegele. Nende olemasolu organisatsiooni sees on siiski tuntav ja vajadusel saab organisatsioon neid taaskasutada.

Corley (2004, 1146-1149) leiab, et ka erinevate lokaalsete üksuste identiteet on organisatsiooni identiteet. Ta leiab, et mõnel juhul võib erinevalt Alberti ja Whetteni 1985. aastal välja pakutud loogikast, organisatsiooni identiteet olla vähem tsentraalne, vähem eristub ja rohkem paindlik. See võib olla hea muutuste tööriist, kui selle eripäraga arvestada ja mitte soovida kinni hoida mõttest, et organisatsioonil peab olema vaid üks identiteet. Organisatsiooni identiteet võib olla määratletud erineval moel – võib olla funktsioonist tulenev, proffessionist tulenev, logistilisest asukohast tulenev, hierarhiast tulenev jne.

Foreman ja Whetten (2002, lk 618) toovad mitme identiteediga organisatsiooni kirjeldamiseks kasutusse termini hübriid-identiteediga organisatsioon (*hybrid-identity*). Mis tähendab, et organisatsioonil on kaks või enam identiteeti, mis on üksteisega vastukäivad ning tavapärases mõistes ei ühildu omavahel. Neid võib käsitleda (või nad ise käsitlevad) end erinevat tüüpi organisatsioonidena, kuid mingil põhjusel on nad siiski üks. Sellisel organisatsioonidel on ka erinevad väärtuste süsteemid, ideoloogiad,

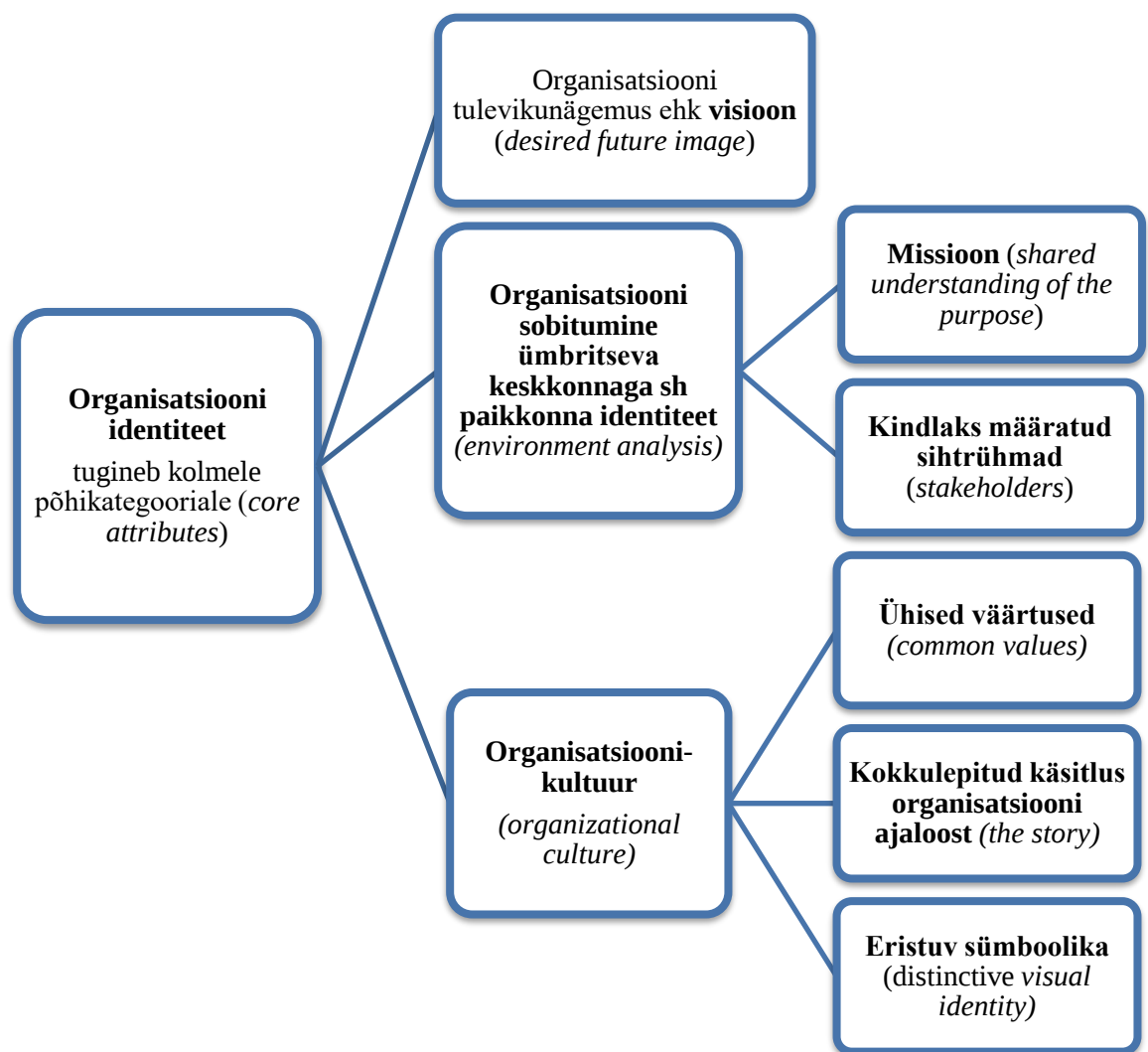
sümbolid jne. Sellised organisatsioonid on näiteks moodsad ülikoolid – mitmest ülikoolist kokku pandud süsteemid, mis pakuvad erinevatele inimestel erineval tasemel ja suunitlusega haridust. Nendes on osasid, millel on tugevad, sajandite pikkused traditsioonid ning eesmärk siduda oma tudengid ülikooliga kogu eluks. Kuid ka uued kiiretele lahendustele, ümberõppele või täiendõppele suunatud üksused, mille eesmärk ei olegi tekitada elupikkust kuuluvustunnet. Kuidas peavad sealsed töötajad/ õppejõud ennast identifitseerima ja samastama, on küsimus, millega tuleb tegeleda.

Ashforth, Harrison ja Corley (2008) väidavad, et inimese personaalne identiteet ja grupi identiteet kui mõisted on ülekantavad ka organisatsioonile. Milline on unikaalne „mina“ ja millised omadused määratlevad meid grupina. Organisatsiooni identiteet on seotud inimese pühendumisega, omanikutundega, lojaalsusega personaalse sobivusega organisatsiooni väärtusesse. Identifitseerimise määrab see, kui õnnelik on inimene selles organisatsioonis.

Identiteetide paljusus vs identiteetide sünergia sõltub ka sellest, kui ühtlaselt on erinevad identiteedid organisatsioonis tunnustatud – holograafiliselt (*holographic*) või ideograafiliselt (*ideographic*). Holograafilises organisatsioonis on kõik identiteedid võrdselt tunnustatud asutuse erinevates üksustes ning sellisel juhul on mõistlik juhtimisel soodustada identiteetide sünergiat. Ideograafilises organisatsioonis aga on erinevad identiteedid jagunenud ebaühtlaselt ning sellisel juhul tuleks ebamõistlike konfliktide vältimiseks hoida identiteedid lahus, kuid juhtkonna tasandil aktsepteerida ja tunnustada nende olemasolu. Vajadusel võib organisatsioon ka teadlikult mõnest oma osast ja selle identiteedist loobuda (üksuse müüa, mõned tegevused lõpetada). Need otsused aitavad leida identiteetide optimumi ja arendada organisatsiooni parimal võimalikul moel. (Pratt ja Foreman 2000, lk 38)

Eelnevatest teoreetilistest käsitlustest lähtuvalt on käesoleva magistritöö raames koostatud ja välja pakutud organisatsiooni identiteedi teoreetiline raamistik (vt joonis 1), mis ühendab identiteedi seisukohalt strateegilise tähtsusega komponente. Lühidalt kokku võttes on organisatsiooni identiteet visiooni ja kultuuri dialoog keskkonnaga, milles organisatsioon tegutseb. Identiteet aitab juhtkonnal sõnastada ja saavutada püstitatud eesmärgid läbi ühise tunnetuse organisatsiooni olemusest. Raamistik on koostatud

eelnevalt kirjeldatud teoreetilisi seisukohti arvesse võttes ning selekteerides välja enim kasutatud komponendid, mis on ühised võimalikult paljudele nägemustele organisatsiooni identiteedist. Samuti on raamistiku koostamisel arvestatud magistritöö eesmärki, mis püüdleb organisatsiooni identiteedist kui tervikust ülevaate andmise poole. Oluline on siinkohal erinevate osade sünergia. Erinevaid mudeleid on organisatsiooni identiteedi kohta loodud mitmeid, sarnaselt siin töös välja pakutuga seovad need ühtseks tervikuks organisatsioonide sisse ja välja suunatud eesmärgid, kuvandi, väärtused ja sümboolika.



Joonis 1. Organisatsiooni identiteedi teoreetiline raamistik (Allikas: Gioia, Schults ja Corley 2000; Margolis ja Hansen 2002; Ravasi ja Rekom 2003; Brickson 2005; Ravasi ja Schults 2006; Witting 2006; Schults, Hernes 2013 ja Balmer 2017 põhjal autori koostatud)

Identiteeti võib uurida mitmel erineval tasandil ja üks identiteet võib tasandite piire ületada: inimene, grupp, organisatsioon, turg (turusegment), institutsioon, ühiskond. Inimesed identifitseerivad ennast väga mitme sotsiaalse ja demograafilise tunnuse alusel (sugu, rass, etniline kuuluvus, perekond, sõpruskond, religioon, professioon jne), see kõik mõjutab nende suhtumist ümbritsevasse maailma ja oma tööandjasse. Inimesed võrdlevad pidevalt oma identiteeti ümbritseva keskkonnaga (organisatsiooni omaga, kuhu nad kuuluvad), kui vahe identiteetide vahel muutub liiga suureks asuvad inimesed oma positsiooni ümber hindama. Inimesed võrdlevad pilti, milline organisatsioon neile hetkel tundub (reaalne identiteet *current identity*) ja milline see pilt nende arvates peaks olema (ideaalne identiteet *ideal identity*). Nad kas korrigeerivad oma väärtusi või sunnivad organisatsiooni seda tegema. Nad hindavad ümber iseenda ja organisatsiooni suhte. Kindlasti see mõjutab inimesi tugevalt ja vajab lahendamist. (Foreman ja Whetten 2002, lk 620).

Keerulise organisatsiooni identiteedi loomine eeldab head kontrolli töötajaskonna üle. See pärsib töötajate loovust ja iseseisvat mõtlemist ning eeldab juhtkonnalt paindlikkust juhtimises, kuid on vajalik keerulise süsteemi koos hoidmiseks. Teatav võimalus sisemiselt varieeruda oma väärtustes ja eesmärkides peab siis alles jääma, vastasel juhul ei saa süsteemi erinevad osad täita kodanike soove ja vajadusi. Organisatsioonis peab tekkima sisemine regulatsioon, mis paneb töötajad tegema oma käitumises organisatsiooni kui terviku jaoks õigeid valikuid, kuid säilitab ka erinevate osade toimimise vajalikul tasemel. (Wæraas 2008, lk 210-214)

Corley (2004, lk 1149) leiab, et organisatsiooni identiteedi võib liigendada tippjuhtkonna vaatesse ja liikmete vaatesse. Juhid näevad identiteeti läbi strateegia ja liikmed läbi kultuuri. Kollektiivse identiteedi tunnetamine on 21. sajandil muutunud fragmentaalseks, kuna tehnoloogia areng (kaugsuhtluse vormid, internet), kultuurikonfliktid ja muutuvad äripraktikad (teenuste sisseostmine, üksuste laiali jagamine geograafiliselt, inimtööjõu osakaalu vähenemine või asendumine tehnoloogiliste vahenditega), see kõik seab organisatsiooni uurijad väljakutsete rohkesse olukorda.

Rahvusvaheliste korporatsioonide puhul, kes asuvad poliitilistel, geograafilistel või strateegilistel põhjustel väga laiali, on raske omada üht identiteeti. Identiteedi erinevuste

potentsiaal on väga kõrge. Eelnevast tulenevalt on vaja vaadelda organisatsiooni identiteedi väljundeid ja arusaamu erinevate tasandite kaupa. Tippjuhid näevad identiteeti eelkõige strateegiate elluviimise tööriistana, liikmed eelkõige organisatsiooni kultuurina, keskastme juhid püüavad leida tasakaalu nende vahel. (Corley 2004, lk 1169-1174)

Ashforth, Harrison ja Corley (2008, lk 346-348) väidavad, et mõned identiteedid on teiste identiteetide sees (*nested*) moodustades identiteetide ahelad töökoht- töögrupp- üksus- osakond- allasutus- asutus. Võimalik on vaadelda ahelat ka kogu organisatsioon- lokaalne üksus- oma meeskond.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et identiteet läbib kõiki tasandeid organisatsioonis ning võib eristada paljusid identiteedi aspekte, mis mõjutavad organisatsiooni ja selle liikmete vahelist suhtlust. Identiteet võib olla organisatsiooni liikmete jaoks nii ühendav kui ka vastandav jõud.

1.2. Organisatsiooni identiteedi eripära avalikus sektoris

Kui erasektori asutustes tegeldi identiteedi arendamisega juba 20. sajandi teises pooles, siis avaliku sektori organisatsioonid on identiteedi teadliku juhtimisega tegelema asunud pigem 21. sajandil. Siin on põhjusteks sektori asutuste endi muutumine ning samuti ühiskonna ja avaliku sektori organisatsioonide vaheliste suhete muutumine.

Erasektori organisatsioonide jaoks on identiteet vajalik, kuna see aitab neil turusituatsioonis ellu jääda ja kliente võita. Milleks aga on organisatsiooni identiteeti vaja avaliku sektori asutustel, kes tegutsevad hoopis teises keskkonnas. Mitmed teadlased on arutlenud teemal, kas avaliku sektori organisatsioonil peaks olema korporatiivne kõiki osi ühendav identiteet või peaks iga valdkonna asutusel olema oma nägu. (Wæraas 2008, lk 207-209)

Avaliku sektori maine kujundamisel on töötajad olulise tähtsusega. Nemad on organisatsiooni identiteedi esimesed saadikud. Kuna nad ei tööta organisatsioonis mitte ühiste majanduslike eesmärkide saavutamiseks ning sageli ei sõltu nende isiklikud

sissetulekud organisatsiooni edukusest, siis peavad nad olema organisatsiooni eesmärkide nõus ja kandma seatud väärtusi ka väljaspool töökeskkonda isiklikes suhetes. Olulisel kohal on ka töötajate suhtumine klientidesse (sihtrühma liikmetesse), kelle jaoks teenuseid luuakse. Kliendikogemus avaliku sektori organisatsioonis määrab suurest asutuse maine ja annab panuse identiteedi kujunemisele. (Whelan et al 2009, lk 1164-1165)

Suhtumine organisatsiooni jaguneb Balmeri (2017, lk 1485-1486) määratluses kolmeks:

- vastutulelik suhtumine – sihtrühma liige annab organisatsioonile usalduskrediiti,
- samastuv suhtumine – sihtrühma liige samastab oma identiteedi organisatsiooni omaga,
- sisendav suhtumine – sihtrühma liige tunneb organisatsiooni identiteediga nii tugevat sidet, et ühildab selle oma enese identiteediga.

Avaliku sektori sõnumid ja eesmärgid võivad sageli olla teatud osale ühiskonnast ebapopulaarsed. See teeb positiivse kuvandi loomise keeruliseks (teatud teenuseid või soodustusi pakutakse vaid registreeritud kodanikele, kehtestatakse makse, keelatakse öösel ürituste korraldamine jne). Avaliku sektori pakutavad teenused erinevad erasektori teenustest selle poolest, et neile on omane keeruline administreerimine (need pole sageli loodud kasutajamugavad) ning avaliku sektori organisatsioon ei saa majanduslikule argumendile tuginedes piirata pakutavate teenuste tarbimist või uute klientide juurde tulemist. Samuti iseloomustab avaliku sektori teenuste pakkumist asjaolu, et kõiki tarbijaid ja tarbijate segmente tuleb kohelda võrdselt. (Kaplan ja Haenlein 2009, lk 199-200)

Avaliku sektori organisatsioonide suurim väljakutse seisneb asjaolus, et nad peavad korraga tegelema väga paljude teemade (haridus, linnaplaneerimine, valgustus, sport, transport, infrastruktuur, sotsiaalprobleemid jne) ja sihtrühmadega. Kõikidel nendel valdkondadel on erinevad ja võimalik, et ka vastukäivad eesmärgid ning väärtused, ka vastukäiv identiteet. Eelnevast tulenevalt tekib sisemine konflikt ka organisatsiooni liikmetes ning nad vastavad erinevalt küsimusele, milline on meie organisatsioon ja kuhu me teel oleme. Näiteks seadusloomega tegelevad organisatsiooni osad näevad ennast kui projektipõhised töötajad, kes liiguvad ratsionaalset vajadust ja täpseid reegleid järgides.

Nad näevad endas eelkõige kontrolli funktsiooni. Sotsiaalvaldkonna töötajad on aga orienteeritud inimestele ja näevad vajadust paindlike lahenduste ja inimkesksuse kasvuks. (Wæraas 2008, lk 213-216)

Whelan et al (2009, lk 1164-1165) leiavad, et avaliku sektori brändimine ja turundus erineb erasektori omast selle poolest, et avalik sektor keskendub olemasolevatele klientidele ning pole huvitaud nende arvu kasvatamisest, kuna sellest ei sõltu tema majanduslik toimetulek. Sellega ei saa päriselt nõus olla vähemalt mitte Eesti kontekstis, kuna kohaliku omavalitsuse tulubaas sõltub otseselt seal elavate inimeste arvust. See oli ka põhjus riigireformi läbiviimiseks, kuna on olemas jätkusuutlikuks majandamiseks vajalik maksumaksjate piirarv, millest allapoole ei ole võimalik ise toime tulla. Eesti puhul kehtestati selleks 5000 elanikku (Haldusreformi seadus).

Viimasel ajal on märgatud tendentsi, et turu reeglid ja avaliku sektori toimimise reeglid muutuvad sarnasemaks, on toimunud kahe erineva keskkonna omavaheline lähenemine. Kaplan ja Haenlein (2009, lk 209) nimetavad seda sotsiaalseks (ühiskondlikuks) turunduseks (*social marketing*).

Wæraas (2008, lk 213-215) leiab, et avaliku sektori organisatsioon ei pea eristuma mitte teistest avaliku sektori organisatsioonidest, kes pole tema konkurendid, vaid hoopis sarnaseid teenuseid pakkuvatest era- ja kolmanda sektori organisatsioonidest. Seega on identiteet ja eristuvus ometi vajalik. Avaliku sektori organisatsioonil on lihtsam kommunikeerida end läbi oma tugevuste, isegi kui need tugevused on organisatsioonis tervikuna üksteisega vastuolulised. Tervikuna peavad avaliku sektori organisatsioonil olema tuumikväärtused, mille kaudu ennast identifitseerida.

Skålén (2004, lk 252-253) toob esile, et avalik sektor on erasektorilt üle võtnud arvukaid väärtusi, mida neil varem polnud ja seetõttu on konstrueerinud täiesti uus avaliku sektori identiteet. Avalik sektor mõtleb majanduslikult, hindab tulemusi, kvaliteeti, teeb tasuvusanalüüse ja mõjuhindamisi. Organisatsiooni identiteet on metafoor organisatsiooni liikmete tunnete ja arusaamade uurimiseks ja analüüsimiseks. Inimesed identifitseerivad oma organisatsiooni läbi iseenda – kui ma tean, kes ma olen, siis ma tean kuidas suhtuda sellesse, mis tuleb välisest keskkonnast. Tähtsuse loomine

organisatsiooni identiteedile sõltub olukorrast olevikus. Erinevates olukordades näevad organisatsiooni liikmed minevikku ja olevikku erinevalt ning omistavad sellele erinevaid tähendusi. Seega on organisatsiooni identiteet ajas muutuv. See muutub koos organisatsiooniga aga ka koos selle liikmetega ning uusi tähendusi luuakse pidevalt. Ka minevikku vaadatakse ümber ning tehakse uusi järeldusi.

Sataøen ja Wæraas (2015, lk 445-447) arutlevad miks peab avalik sektor tegelema oma asutuse brändimisega, kui kõikide avaliku sektori asutuste eesmärk on teha teenused kättesaadavaks võrdselt kõigile ja nad ei pea omavahel turgu jagama ega klassikalises mõistes konkureerima. Avaliku sektori asutused vajavad sama moodi tunnustust avalikkuselt. Seetõttu oodatakse neilt ühiskonnas levivatele väärtustele ja suundadele vastamist. Nad ei saa lubada oma ühiskonnast võõrandumist. Tunnustuse saamiseks peavad nad käituma nagu teised selle ühiskonna organisatsioonid.

Wæraas (2010, lk 536-539) erinevad identiteedid võivad eksisteerida samaaegselt, lihtsalt olla olulised või kandvad erinevate sihtrühmade hulgas või erinevates kontekstides. Avaliku sektori asutustele on traditsiooniliselt olnud ootused – väärikus, neutraalsus, tõhusus, sotsiaalne õiglus ja võrdsus. Siis muutunud väärtused on innovaatilisus, kvaliteet, majanduslik efektiivsus, aga ka kasutaja- ja kliendisõbralikkus ja kliendi soovide ja vajaduste esikohale seadmine.

Ran ja Golden (2011, lk 430-440) leiavad, et avalik sektor ja mittetulunduslikud ettevõtted peaksid väljapoole suunatud sotsiaalsest konstruktsioonist lähtuma, kuna nende jaoks on positiivne kuvand oma valdkonnas väga oluline. Avaliku sektori asutused peavad vastutama maksuraha efektiivse kasutamise eest ning vajadusel andma vastuseid inimeste küsimustele nende efektiivsuse kohta. Avaliku sektori asutustel on oht, et nende identiteeti suunatakse pidevalt erinevate väärtuste kaudu, mida kujundavad poliitilised jõud. Sageli on avaliku sektori asutused selle olukorra ees jõuetud. Seega peavad nad sotsiaalset konteksti väga arvestama ja oma sisemist otsustajate ja liikmetega väga palju tegelema. Identiteedi pidev muutmine võib mõjuda mainele negatiivselt. Avaliku sektori organisatsioonid peavad oma identiteedis peegeldama inimeste (ühiskonna) jagatud väärtusi.

Sarnaselt avalikule sektorile tegelevad ka mittetulundusühingud identiteedi arendamisega. Just nende organisatsioonide puhul on väärtused kriitilise tähtsusega. Gilpin ja Miller (2013 II) leiavad, et mittetulunduslikus sektoris on identiteedil oluline roll organisatsiooni piiride seadmisel. Mis on organisatsiooni osa ja mis asub sellest väljaspool. Kuna mittetulunduslikud organisatsioonid ühendavad endas tänapäeval sageli väga erineva taustaga inimesi ja kujutavad endast pigem võrgustikke kui organisatsioone, on piiride seadmine tähtis huvigruppide seisukohalt. Nende liitmine organisatsiooniga ja ühise väärtusruumi loomine on võrgustike loomisel ja kooshoidmisel määrava tähtsusega. Kuigi nad sarnaselt avaliku sektoriga ei ole suunatud kasumi teenimisele, peavad nad eksisteerimiseks ometi tegelema finantsiliste vahendite juhtimisega.

Avaliku sektori organisatsioon peab tunnistama iseendale, et tal on palju vastukäivaid funktsioone, ootusi (sisemisi ja välimisi), väärtusi ja eesmärke. See teeb avaliku sektori asutused keeruliseks ja ebajärjekindlaks oma sõnumite edastamisel. Samas muudab taoline olukord avaliku sektori organisatsioonid ka unikaalseks. Kui keskenduda väga kindlatele välja valitud väärtustele, viib see taolise organisatsiooni tasakaalust välja ja mõne funktsiooni olulised sõnumid jäävad edastamata, seega ei saa organisatsioon hästi täita talle pandud ülesandeid. (Wæraas 2008, lk 218-218)

Väljakutseks avaliku sektori organisatsioonile on sageli kliendikeskse suhtumise loomine. Ühelt poolt on see uus mõtteviis, mis vajab veel juurutamist, teisest küljest on suureks takistuseks sageli ka avaliku sektori eelarvepoliitika ehk maksuraha kasutamine. Ühiskond võib leida, et avaliku sektori identiteedi ja brändiga tegelemine on avaliku raha raiskamine ning taoline olukord või mõjuda identiteedile hoopis negatiivselt. Seetõttu peab avaliku sektori organisatsioon olema oma identiteedi luues ettevaatlik ning pigem konservatiivse suhtumisega. Oluline on panustada kliendirahulolu tõstmisesse ning töötajate ja teenuste tarbijate vahelisse heasse läbisaamisesse. Mida positiivsem on asutuse kuvand inimeste hulgas ning mida kasutajamugavamad on teenused, seda lihtsam on vastata positiivselt inimeste ootustele ning kujundada identiteeti. (Whelan et al 2009, lk 1170)

Tagasiside ja pidev protsesside monitoorimine on avaliku sektori organisatsioonides samuti vajalik. Ei saa positiivselt vastata inimeste ootustele, kui need ootused pole välja

selgitatud. Whelan et al (2009, lk 1170) soovib vajaduste uurimisel panna nii teenuste osutajad kui kliendid sarnastesse situatsioonidesse ning mõõta mõlema rahulolu samade kriteeriumide alusel. Siis on võimalik välja selgitada, kas teenused on tõe poolest disainitud kliendile orienteeritust silmas pidades ning kas teenused selliselt ka toimivad.

Kui erasektor keskendub suuresti ühele kindlale kliendisegmendile (huvigrupile), siis avalikul sektoril on neid gruppe palju ja nende huvid võivad olla teineteisega vastuolus. Siiski on avalik sektor asunud neid välja selgitama, grupeerima ja nende jaoks eristuvaid teenuseid looma. See näitab, et avalik sektor tunneb samuti vajadust asuda ennast määratlema ja oma teenuseid välja pakkuma. Inimeteel tekivad valikud. Nad saavad oma ootusi häälekalt väljendada ja avalik sektor on sunnitud hakkama mõtlema, kuidas oma teenuseid paremaks muuta. Nad ei saa enam läheneda jõupositsioonilt vaid peavad muutuma paindlikumaks. (Kaplan ja Haenlein 2009, lk 209)

Wæraas (2010, lk 534) uuris avaliku sektori organisatsioone ja leidis, et nende käsutuses on informatsioon, mis mõjutab paljude ühiskonna liikmete elu. Seetõttu tuleb neil oma sõnumeid hoolega kaaluda, et neist oleks võimalikult paljudele kasu. Aja jooksul on avaliku sektori organisatsioonide suhtluskultuur muutunud, nad ei räägi enam oma tegevuse tulemustest, vaid sellest, kes nad on. Seda läbi väljapoole suunatud identiteedi – logod, visioonid, missioonid, väärtuspakkumised jne.

Samuti peab avaliku sektori organisatsioon hakkama mõtlema, milline on tema väärtuspakkumine ja mis eristab teda teistest sarnase teenuse pakkujatest. Kuidas ta saaks olla edukas ja vastata inimeste ootustele. Organisatsiooni juhtivad poliitikud soovivad saada tagasivalitud ja seetõttu on nende huvi inimeste ootustele võimalikult hästi vastata. Luuakse pikaajalisi plaane ja strateegiaid, küsitakse inimeste arvamusi ja lubatakse neil protsessis kaasa rääkida. (Kaplan ja Haenlein 2009, lk 199-200)

Olles jõudnud olukorda, kus avalikult sektorilt oodatakse läbipaistvust, ligipääsetavust ja vastutulelikkust, peavad need asutused otsima viise oma positiivse kuvandi loomiseks. Nad peavad oma organisatsiooni identiteeti kujundama läbi strateegilise kommunikatsiooni – brändi, suhtekorralduse, slogani jne. Seda olukorras, kus nende ülesanne on jätkuvalt kontrollida, struktureerida ja sekkuda ühiskondlikku ellu.

Reguleerida selle liikmete käitumist – nii inimeste, äriühingute kui ka teiste avaliku sektori organisatsioonide oma. Kuna ootused on muutunud, siis peavad ka organisatsioonid muutuma, neid oodatakse suuremat paindlikkust, väljapoole kommunikeerimist, põhjendamist. Nad on sisenenud maastikule, kus nende identiteeti kritiseeritakse ja hinnatakse – kas nad on sõbralikud, atraktiivsed tööandjad, head või halvad, koledad või ilusad. (Wæraas 2010, lk 527-529)

Sarnaselt erasektoriga on ka avaliku sektori organisatsioonide puhul inimeste kaasamise juures oluline usalduse komponent. Kuna aga avaliku sektori organisatsioonid tegelevad sageli tundlike teemadega ühiskonnas, siis on selle juures usaldus veelgi suurema tähtsusega. (Whelan et al 2009, lk 1170)

Avaliku sektori teenustele on omane asjaolu, et valitud poliitikud vastutavad organisatsiooni tegevuse eest ning kui seal ilmneb vastuolusid seadusandlusega on nad teatud juhtudel sunnitud isegi tagasi astuma. Samas saavad nad muuta ja suunata organisatsiooni toimimist, kuid vastutavad eesmärkide seadmisel ka oma valijatele antud lubaduste eest. Inimestel on õigus neid teatud aja tagant ümber valida, kui neile ei meeldi avaliku sektori organisatsiooni tegevus. Seega on avaliku sektori organisatsiooni identiteet alati seotud ka valitsevate poliitikute ja nende valmislubadustega. (Kaplan ja Haenlein 2009, lk 199-200)

Teadlased on arvamusel, et avaliku sektori asutuse identiteedi üles ehitamiseks on paljude korraga käibel olevate, vajalike ja tunnustatud, kuid omavahel vastuolus olevate väärtuste hulgast vajalik üles leida olulisemad ning nendega edasi töötada. Luua süsteem, mis seob organisatsiooni tervikuks, et nii sisemistel kui välimistel huvigruppidel tekiks arusaam, mis on avaliku sektori organisatsioon ja kuidas see toimib. (Wæraas 2008, lk 217-218)

Organisatsiooni identiteet ei ole kunagi lõplikult fikseeritud ja paigas, vaid alalises muutumises. Balmer (2017 lk 1474) sõnastab selle voo seisundina. Organisatsiooni identiteet saab eriti oluliseks kriisisituatsioonides või väljaspoolt tuleva ohu korral, kuna see võimaldab keerulistel aegadel organisatsioonil säilitada oma nägu ning tugineda olemasolevatele väärtustele. Just seetõttu peab organisatsiooni identiteet olema juhtkonna

tööriist. Juhtkond peab identiteeti tunnustama, seda edasi kandma ja ka teistelt organisatsiooni liikmetelt nõudma. Oluline on kokku leppida strateegia ja seda ühiselt järgida – seda saab nõuda vaid tippjuhtkond.

He ja Brown (2013, lk 23-24) leiavad, et vaatama asjaolule, et organisatsiooni identiteet ja selle mõiste muutuvad üha rohkem laialivalguvaks, ei kao huvi selle fenomeni uurimise vastu. See lihtsalt muutub ajas koos organisatsioonide muutumisega. Põhiliseks küsimuseks saab pigem mis on organisatsioon, kuna ka need on tänapäeval väga eripargelised. Nad leiavad siiski, et kui on olemas piisavalt organisatsiooni ja piisavalt identiteeti, siis tasub seda ka uurida.

Kokkuvõttes on oluline leida tasakaal erinevate organisatsiooni identiteedi komponentide vahel ja tegeleda kõikide osadega just nii palju kui vajalik. Organisatsioon on edukas (selle identiteet on hästi juhitud), kui selle juhtkond on viinud edukalt ellu omanike visiooni, teinud seda vastavalt seadusandlikele regulatsioonidele, on rahuldanud klientide ja oluliste sisemiste sihtrühmade vajadused ja ootused. (Balmer 2017, lk 1491-1492)

Organisatsiooni identiteet on juhtkonna tööriist – sild mineviku ja tuleviku ning välise ja sisemise keskkonna vahel. Seetõttu on identiteedil tähtis roll strateegilises planeerimises, kuna aitab ennetada ja pehmenendada vastuolusid vajalike muutuste läbi viimisel. Tänapäeval on üha olulisem inimesi organisatsiooniga siduda ning nende isiklike eesmärgi organisatsiooni omadega ühildada. Järgnevas peatükis analüüsitakse Eesti suurima kohaliku omavalitsuse identiteeti ning selle vastavust teooria osas välja pakutud teoreetilise raamistikuga. Kuna ka analüüsi objektiks olev organisatsioon seisab muutuste lävel, on identiteedi hetkesisu kaardistamine edasimineku strateegia valikul vigade vältimiseks vajalik.

2. TALLINNA LINNAVALITSUSE IDENTITEET

2.1. Ülevaade organisatsioonist, uuringu valimi ja metoodika kirjeldus

Magistritöö empiirilise osa uurimisobjektiks on Tallinna linna organisatsioon, mille koondnimetusena kasutatakse laiemal avalikkuse poolt mõistet Tallinna Linnavalitsus. Juriidiliselt on Tallinna Linnavalitsus linna, kui kohaliku omavalitsuse demokraatlikult valitud volikogu poolt kinnitatud poliitiline juhtkond (linnapea ja 6 abilinnapead). Linna organisatsiooni mõiste võeti algselt kasutusele Tallinna linna finantsmudeli koostamisel, mis tähendab põhimäärusest tulenevat struktuurset jaotust ametiasutusteks. Tänapäevaks on termin levinud üle asutuse ning jõudnud Linnakantselei põhimäärusesse, seetõttu on mõistet kasutatud ka käesolevas töös.

Tallinna linn kui haldusüksus ja Eesti suurim avaliku sektori asutus eksisteerib tänu sellele, et siin elavad inimesed, kes on valinud Eesti Vabariigi pealinna oma koduks. Nad on end registreerinud tallinlasena ja osa nende sissetulekute maksutulust laekub linnakassasse. Inimesed on õigustatud küsima ja linn on kohustatud vastama, kuidas maksuraha kasutatakse. Ühise raha ümberjagamise tulemusel ehitab linn teid ja tänavaid, arendab välja valgustuse, tegeleb sotsiaaltoetustega, hoiab toimimas koolid ja lasteaed – pakub oma kodanikele teenuseid nende elu paremaks muutmiseks. Tallinna linnal on 586 avalikku teenust (Tallinna avalike teenuste andmekogu). Tallinna linna organisatsioon jaguneb põhimääruse alusel 23 ametiasutuseks. Ametiasutused on ellu kutsutud kohaliku elu korraldamiseks ja linnakodanikele teenuste osutamiseks (Tallinna põhimäärus 2018). Kokku töötab linnaorganisatsioonis ligi 1500 inimest.

Antud magistritöö empiiriline osa jaguneb kaheks: veebipõhine ankeetküsitlus (sisaldab nii kvantitatiivset kui kvalitatiivset osa) ja dokumentide sisuanalüüs (kvalitatiivne). Käesolevat magistritööd võib käsitleda kui Tallinna linna organisatsiooni identiteedi uurimise esimest etappi. Uuringu valimiks on ametiasutused. Tabel 3 annab ülevaate valimist, on loetletud asutused, nende tegevuseesmärgid ja töötajate arv. Väärrib ära märkimist, et ametiasutused varieeruvad suuruse poolest ja neil on väga erineval hulgal hallatavaid asutusi. Seega on ametiasutuste jõud ja ulatus organisatsiooni identiteedi

levitamisel ja arendamisel erinev. Nagu tabelist näha on kõikide linnaosavalitsuse eesmärgid identsed, seega võib etteruttavalt öelda, et vähemalt ühe identiteedi väljundi osas on nad sarnased.

Valimisse ei kuulu Linnavolikogu, mis koosneb kohalike omavalitsuste valimistel enim hääli saanud poliitikutest. Volikogu tegevust korraldab Linnavolikogu Kantselei ning see üksus on uuringu valimi osa.

Tabel 3. Valimi kirjeldus

Asutuse nimi	Tegevuseesmärk (missioon)	Töötajate arv
Tallinna Linnavolikogu kantselei	Korralduslikult, majanduslikult ja tehniliselt tagada Linnavolikogu liikmete, linnavolikogu komisjonide ja fraktsioonide ning linna ombudsmani büroo töö.	34
Tallinna Linnakantselei	Korralduslikult, majanduslikult ja tehniliselt tagada Linnavalitsuse töö ning pakkuda linna organisatsioonile igakülgset ja asjatundlikku tuge omavalitsuse täitevorgani eesmärkide saavutamisel ning ülesannete täitmisel.	331
Haabersti Linnaosa Valitsus	Tagada linnaosas linnaelanike ja ettevõtjate teenindamine, avalike teenuste kättesaadavus ning linnaosa, selle tömbekeskuste ja asumite arendamine ning infrastruktuuri funktsioneerimine, lähtudes linnaosa elanike vajadustest ja huvidest ning arvestades linnaosa eripära ja linna kui terviku huvisid.	36
Tallinna Kesklinna Valitsus	Sama, mis eelmine.	64
Kristiine Linnaosa Valitsus	Sama, mis eelmine.	43
Lasnamäe Linnaosa Valitsus	Sama, mis eelmine.	87
Mustamäe Linnaosa Valitsus	Sama, mis eelmine.	52
Nõmme Linnaosa Valitsus	Sama, mis eelmine.	44
Pirita Linnaosa Valitsus	Sama, mis eelmine.	25
Põhja-Tallinna Valitsus	Sama, mis eelmine.	66
Ettevõtlusamet	Ettevõtluse arendamine, linna kui turismisihtkoha arendus ja turundus, tarbijakaitse ja hinnakujundus, müügitaksu haldamine, reklaamimaksu haldamine ja järelevalve, linna äriühingute ja sihtasutuste ning linna osalusega äriühingute ja sihtasutuste järelevalve ning munitsipaalnurgude haldamise korraldamine.	60
Haridusamet	Haridusküsimuste korraldamine ning üld-, kutse- ja huvialahariduse administreerimine linna	62

	munitsipaalaridusasutustes ning teistes ameti hallatavates asutustes.	
Keskkonnaamet	Keskkonna- ja looduskaitse korraldamine ning tervislikuks elukeskkonnaks soodsate tingimuste loomine lähtudes säästva arengu põhimõtetest.	37
Kommunaalamet	Kommunaalvaldkonda kuuluvate avalike teenuste osutamine, lähtudes soodsa elukeskkonna tagamise eesmärgist ja säästva arengu põhimõtetest ja ameti hallatava asutuse Kadrioru Park töö korraldamine.	53
Kultuuriamet	Kultuuritegevuse korraldamine, kultuurisündmuste korraldamine ja toetamine ning võimaluste loomine mittetulundus- ja huvitegevuseks ning vaba aja veetmiseks ning kultuuripärandi säilitamine ja tutvustamine	17
Linnaarhiiv	Arhiivinduse koordineerimine ja omaavalitsusorganite ja asutuste tegevuse tulemusena loodud või saadud dokumentide hindamine, arhivaalide kogumine ja säilitamine ning neile juurdepääsu võimaldamine ja nende kasutamise korraldamine.	27
Linnaplaneerimise Amet	Linna jätkusuutliku ja harmoonilise arengu kavandamine, arvestades olemasoleva linnakeskkonna väärtusi ning luues eeldused kultuurilise, sotsiaalse, majandusliku ja looduseskkonna pikaajaliseks, sidusaks ja kooskõlaliseks arenguks, millega tagatakse inimestele hea elukvaliteet ning turvaline ja puhas elukeskkond.	108
Linnavaraamet	Linnavaraga, munitsipaaleluruumide ning elamuehitusega, maa maksustamisega, maakorraldusega seotud toimingute ja omandireformi lõpule viimisega seotud küsimuste korraldamine.	68
Munitsipaalpolitsei Amet	Osalemine avaliku korra tagamisel, riikliku järelevalve teostamine avalikus kohas käitumise üldnõuete üle, järelevalve teostamine linnavolikogu vastu võetud eeskirjade täitmise üle, häiritud liikluse korral ajutine liikluse reguleerimine ja sisevalve üksuse ülesannete täitmine.	104
Perekonnaseisu- amet	Perekonnaseisutoimingute tegemine, nimeseadusest tulenevate ülesannete täitmine ja rahvastikuregistri toimingute tegemine.	34
Sotsiaal- ja Tervishoiuamet	Sotsiaalhoolekande koordineerimine ja korraldamine ning haiguste ennetamisele ja tervise edendamisele suunatud tegevuse korraldamine ja koordineerimine.	30
Spordi- ja Noorsooamet	Spordi ja noorsootöö valdkonna tegevuste korraldamine, valdkondliku töö koordineerimine, jälgimine ja analüüsimine ning sportimise, vaba aja veetmise ja mitteformaalse õppe võimaluste loomine.	28
Transpordiamet	Linnatranspordi ja liikluskorralduse arengu planeerimine, suunamine, koordineerimine ja korraldamine ning häireteta, sujuva, võimalikult kiire, ohutu ja keskkonda minimaalselt kahjustava liikluse tagamine.	52

Allikas: Tallinn arvudes 2018 ja Tallinna kodulehe www.tallinn.ee andmete põhjal

Asutuste juhtimine jaguneb poliitiliseks (linnaosade valitsused ja Volikogu Kantselei) ja ametkondlikuks (ametid, Linnakantselei). Poliitikute poolt juhitud asutuste juhtimine sõltub valimistsüklist ja koalitsioonileppes. Ametite ja Linnakantselei juhtide lepingud on tähtajatud. Järgnevalt on tabelis 3 kirjeldatud uuringute läbiviimise etapid ja tegevused.

Tabel 4. Uuringu kirjeldus

	Ankeetküsitlus	Dokumentide sisuanalüüs
Läbiviimise aeg	15. – 23. märts 2018	1. jaanuar – 31. märts 2019
Uuringu valim	Ametiasutuste juhid, linnavalitsuse liikmed, volikogu esimees, linnasekretär, linnakantselei direktorid, ametiasutuste kantseleide või üldosakondade juhatajad, linnaosade haldussekretärid, ametiasutuste dokumendihaldurid, personalitöötajad ning veebi, sotsiaalmeedia ja intraneti haldurid	72 põhimäärust ja 34 strateegiadokumenti. Sisuanalüüsi valim on dokumentide kaupa lahti kirjeldatud tabelis 4.
Andekogumise meetod	Küsimustik saadeti kokku 173-le inimesele. Vastas 58 (34%), neist 39 spetsialisti ja 19 juhti.	Kõikidest dokumentidest tuvastati identiteedi väljundi olemasolu, struktuur ja kvaliteet vastavalt alustabelile, mis on toodud lisas 3.
Analüüsimeetod	Likerti skaala: • Kolmene jaotus • Neljane jaotus • Viiene jaotus Tulemuste esitamine teemade kaupa.	Koosnes kahest etapist: 1. Asutuseipõhine sisuanalüüs 2. Asutuseülene sisuanalüüs Tulemuste esitamine asutuste kaupa, asutuste gruppide kaupa ja üldistatult
Tulemuste analüüs	Küsimustiku tulemuste võrdlemine dokumentide sisuanalüüsi tulemustega.	

Allikas: autori koostatud

Käesolevas magistritöös on empiirilises peatükis sisalduvaid uuringuid analüüsitud kahes etapis. Esimesena mõlemat uurimust, küsimustikku ja dokumentide sisuanalüüsi, eraldi ning seejärel tulemusi võrreldud ning järeldused on sõnastatud analüüsi objektiks oleva asutuse spetsiifikast lähtuvalt.

Töös kasutatud küsitlus on koostatud organisatsiooni vajadusi arvestades ning on suurema mahuga kui magistritöös kasutatud materjal. Küsitluse eesmärk oli saada tagasisidet 13. septembril 2017. aastal lansseeritud linna ühtse visuaalse identiteedi juurutamise protsessile ning alustada linna organisatsiooni identiteediväljundite välja selgitamist. Küsimustiku viis läbi Tallinna Linnakantselei avalike suhete teenistuse teabeosakond. Tallinna identiteedi teemalise küsitluse valimiks olid linna organisatsiooni juhid ja spetsialistid, kes identiteedi (eelkõige visuaalse identiteedi) teemaga tööalaselt tegelevad. Kategooriad on täpsemalt loetletud tabelis 4. Kokku saadeti ankeet 173-le inimesele ja vastas 58 (vastamismäär 34%). Ankeet oli anonüümne, vastajal paluti vaid märkida on ametipositsioon – juhte oli kokku 19 ja spetsialiste 39.

Küsitlus jagunes teemade põhiselt neljaks osaks: i) teadlikkus uuest visuaalsest identiteedist, ii) hinnangud ühtse visuaalse identiteedi vajalikkusele, iii) hinnangud juurutamisprotsessile, iv) ametiasutuste väärtused, visioonid ja missioonid. Käesolevas magistritöös on kasutatud teist ja neljandat osa. Ühtse visuaalse identiteedi vajalikkust hinnati viiepallisel skaalal (1 – ei pea üldse vajalikuks, 2 – mitte eriti vajalikuks, 3 – ei oska öelda, 4 – küllaltki vajalikuks, 5 – väga vajalikuks). Lisaks paluti vastajatel märkida kanalid, kus ühtse visuaalse identiteedi kasutamine on eriti vajalik ja kanalid, mille kaudu nad soovivad saada infot. Ametiasutuste väärtusi, visioone ja missioone uuriti kahe erineva skaala kaudu. Kolmene skaala (1 – jah, 2 – ei, 3 – ei oska öelda) küsimuste puhul kas peate vajalikuks või kas soovite kaasa rääkida nimetatud teemadel. Juba eelnevalt kirjeldatud viiene skaala oli kasutusel küsimuste puhul, mis andsid hinnanguid teema vajalikkusele. Lisaks paluti nimetada kanaleid, mille kaudu soovitakse kaasa rääkida. Küsimustiku lõpus koguti vastajatelt lahtiseid vabas vormis vastuseid: palun nimetage oma asutuste missioon, visioon ja väärtused ning iseloomustage oma asutust nendest tulenevalt.

Magistritöö empiirilise osa teise uuringu läbiviimisel on kasutatud kvalitatiivse sisuanalüüsi metoodikat. Tekst on alati kvalitatiivne ning sisuanalüüs võimaldab teha teksti kohta usaldusväärseid ja objektiivseid järeldusi (Krippendorff 2004, lk 87-88).

Uurimuses on kasutatud dokumente, mis on avaldatud Tallinna kodulehel, Tallinna õigusaktide andmebaasis või Riigi Teatajas. Tegemist on linnavolikogu (kui linna

kõrgeima võimu) poolt ametlikult vastu võetud ja juriidiliselt tunnustatud dokumentidega. Analüüsi objektiks valiti asutuste põhimäärused ja arengudokumendid (strateegiad, arengukavad ja tegevuskavad), sisuanalüüsi valim on toodud tabelis 5.

Tabel 5. Dokumentide sisuanalüüsi valim

Asutuse nimi	Analüüsitavad dokumendid
Linnavolikogu kantselei	- Asutuse põhimäärus 3 osakondade põhimäärust
Linnakantselei	- Asutuse põhimäärus 6 teenistuste põhimäärust - Tallinna arengukava 2018–2023* - Strateegia “Tallinn 2030” - Tallinna positiivne programm 2018-2022* - Tallinna linna infotehnoloogia strateegia 2015-2018* - Tallinna eelarve strateegia aastateks 2016-2019* - Tallinna keskkonnatervise tegevusplaan* - Tallinna linnapiirkonna jätkusuutliku arengu strateegia*
Haabersti Linnaosa Valitsus	- Linnaosa põhimäärus - Haabersti linnaosa arengukava aastateks 2011-2014
Tallinna Kesklinna Valitsus	- Linnaosa põhimäärus - Kesklinna linnaosa arengukava aastateks 2012-2016 - Tallinna vanalinna arengukava 2014-2021
Kristiine Linnaosa Valitsus	Linnaosa põhimäärus
Lasnamäe Linnaosa Valitsus	- Linnaosa põhimäärus - Lasnamäe linnaosa arengukava aastateks 2015-2020
Mustamäe Linnaosa Valitsus	Linnaosa põhimäärus
Nõmme Linnaosa Valitsus	Linnaosa põhimäärus
Pirita Linnaosa Valitsus	- Linnaosa põhimäärus - Pirita linnaosa arengukava aastateks 2012-2016
Põhja-Tallinna Valitsus	- Linnaosa põhimäärus - Põhja-Tallinna arengukava aastateks 2014-2018
Ettevõtlusamet	- Ameti põhimäärus - Tallinna ettevõtlus- ja innovatsioonistrateegia 2014-2018
Haridusamet	- Ameti põhimäärus - Erivajadustega laste toetamise Tallinna munitsipaalharidusasutustes 2018-2020 tegevuste raamdokument - Lasteaedade arenguprogramm 2013-2021 "Lasteaiakoht igale lapsele" - Tallinna munitsipaalüldhariduskoolide võrgu korrastamise kava 2013-2021 - Tallinna munitsipaalharidusasutuste huvihariduse ja huvitegevuse programm aastateks 2018-2022 - Tallinna huvihariduse võrgu arengukava 2007–2017

Keskkonnaamet	• Ameti põhimäärus • 6 osakondade põhimäärust • Tallinna keskkonnanstrateegia aastani 2030 • Välisõhus leviva müra vähendamise tegevuskava Tallinnas aastateks 2014-2018 • Tallinna keskkonnakaitse arengukava 2013-2018 • Tallinna haljastu tegevuskava aastateks 2013-2025 • Tallinna sademevee strateegia • Säästva energiamajanduse tegevuskava aastateks 2011–2021 • Tallinna jäätmekava 2017-2021 • Avalike mänguväljakute arendamise tegevuskava Tallinnas 2011–2016
Kommunaalamet	• Ameti põhimäärus • 8 osakondade põhimäärust • Tallinna ühisveevärgi ja -kanalisatsiooni arendamise kava 2010–2021 • Tallinna Rattastrateegia 2018-2027
Kultuuriamet	• Ameti põhimäärus
Linnaarhiiv	• Ameti põhimäärus
Linna- planeerimise Amet	• Ameti põhimäärus • 2 teenistuste põhimäärus • 2 osakondade põhimäärust
Linnavaraamet	• Ameti põhimäärus • 7 osakondade põhimäärust • Tallinna teine elamuehitusprogramm
Munitsipaal- politsei Amet	• Ameti põhimäärus • 4 osakondade põhimäärust
Perekonnaseisu- amet	• Ameti põhimäärus • 2 osakondade põhimäärust
Sotsiaal- ja Tervishoiuamet	• Ameti põhimäärus • 2 osakondade põhimäärust • Tallinna rahvastiku tervise edendamise arengukava 2017 - 2021 • Tallinna sotsiaalhoolekande arengukava 2012-2027 • Alkohoolismi ja narkomaania ning HIV ja AIDSi leviku ennetamise tegevuskava Tallinnas aastateks 2013-2017
Spordi- ja Noorsooamet	• Ameti põhimäärus • 2 osakonna põhimäärust • Tallinna noorsootöö arengusuunad 2018-2020
Transpordiamet	• Ameti põhimäärus • 2 sektorite põhimäärust • 2 osakondade põhimäärust

Allikas: Tallinn arvudes 2018 ja Tallinna kodulehe www.tallinn.ee andmete põhjal autori koostatud. *tsentraalsed (valdkondade ülesed) arengudokumendid ja strateegiad, mida koordineerib Linnakantselei.

Allikate hulk varieerub üksuste lõikes. Dokumendid on koostatud lokaalsete üksuste (ametid, linnaosad) ja tsentraalse üksuse (linnakantselei) poolt. Neil on erinev ulatus, struktuur, ja valdkond, kuid ühine eesmärk – kommunikeerida linna organisatsiooni eesmärgi ja elluviimiseks kavandatud eelarveliste vahendite kasutamist.

Linna põhimäärusest tulenevalt on iga ametiasutuse tegevuse aluseks omaette põhimäärus, kus on sätestatud asutuse tegevuse eesmärk, õigused ja kohustused. Mõnel asutusel on lisaks üldisele põhimäärusele ka struktuuriosade või valdkondade põhimäärused. Seega võivad üksuse tegevuseesmärgid (teoreetilises raamistikus sõnastatud kui missioon) paikneda erinevates alusdokumentides.

Lisaks põhimäärustele on suurel osal asutustel ka arengudokumendid, mis samuti võivad olla nii kogu asutust hõlmavad kui ka ühe valdkonna põhised. Arengudokumendid sisaldavad üksuste identiteediväljundeid ning on nende tulevikueesmärkide seadmise strateegilised alusmaterjalid. Nendes sisalduvast lähtudes planeeritakse üksutele eelarvesse vahendeid ja peetakse arvestust tulemuste üle.

Töö eesmärk on teha kindlaks dokumentide sisemine struktuur, kategooriate kvaliteet ning analüüsi käigus tekkivad mustrid. Töö eesmärk on vaadelda analüüsitavaid dokumente ametiasutuste kaupa. (tuginedes Lagerspetz 2017, lk 199) Kvalitatiivse sisuanalüüsi käigus on koostatud uuritavast asutusest kontsentreeritud kirjeldus ja semantilise sarnasuse alusel kogutud mõisted rühmadesse kategooriate alusel (tuginedes Õunapuu 2014, lk 36).

Uurimus jaguneb kahte analüüsi etappi:

1. Analüüs ametiasutuste kaupa – vaatluse all on korraga üks linna ametiasutus, mille identiteediväljundeid uurib autor ühtse struktuuri alusel.
2. Analüüs ametiasutuste üleselt – vaatluse all on kogu linnavalitsuse süsteem ning autor võrdleb asutusi omavahel identiteediväljundite olemasolust ja kvaliteedist lähtuvalt.

Analüüs põhineb teooriast välja kujunenud teoreetilise raamistiku ning analüüsi käigus on hinnatud neid kolme põhilise näitaja alusel, iga dokumendi puhul eraldi (vt lisa 2).

Sisuanalüüsi näitajad:

- Identiteediväljundi olemasolu – kas uuritavas dokumendis on identiteedi kategooriale vastav väljund sõnastatud (visioon, missioon, sihtrühmad, väärtused, organisatsiooni lugu) või kasutatud (sümboolika),
- Identiteediväljundi struktuur – identiteediväljundite vastavus teoreetilises raamistikus kasutatud jaotusele (visioon, keskkonna analüüs, kultuur),
- Identiteediväljundi kvaliteet – kuivõrd kasutatud väljundid on tekstis selgelt sõnastatud, kõiki osapooli kaasavad, ajas kestvad ja üksuse või valdkonna eripära esile tõstvad.

Vourvadhins ja Woodward (2014, lk 166) leiavad mitmete teadlaste arvamusele tuginedes, et sisuanalüüsi metoodika kasutamine on organisatsiooni uurimisel tõusev trend.

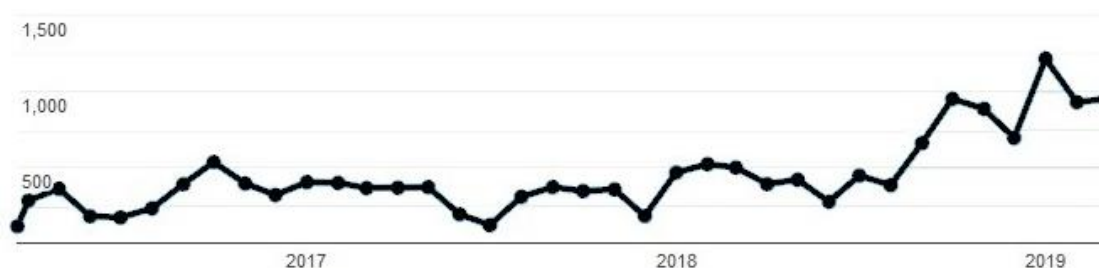
2.2. Küsitluse ja dokumentide sisuanalüüsi tulemused

Konteksti avamiseks tuleb märkida, et eelnevalt on Tallinna linna identiteeti varem pisteliselt uuritud ka välimiste sihtrühmade hulgas. Oktoobris 2017 viis RAIT Faktum & Ariko Tallinna Linnakantselei tellimusel läbi veebiuuringu Tallinna elanike seas. Uuringus osales 530 vastajat. Neil paluti semantilise diferentsiaali meetodit kasutades nimetada, millised omadused kirjeldavad linna nende meelest kõige paremini (vt lisa 1).

Kokkuvõtlikult võib üles loetleda järgnevad omadused, mis kirjeldavad küsitletus tallinlaste arvates pealinna kõige paremini (Tallinna veebikanalite kasutatavuse uuring 2017):

- kaunis, merele avatud,
- arenev, töökas
- oma,
- omapärane,
- avatud,
- puhas.

Eelnev on heaks indikatsiooniks identiteedi arendamisega tegelevatele juhtidele, kuna kirjeldab linlaste, kui kõige olulisema välise sihtrühma nägemust linna kuvandist suures plaanis. Selleks, et analüüsitav materjal paigutada lugeja jaoks informatiivsesse, tausta avavasse konteksti, samuti arvestades Kaplaini ja Heinlini, Wæraasi ning mitmete teiste teadlaste seisukohta, et identiteet peab olema võrdselt teadvustatud nii sisemiste kui välimiste sihtrühmade jaoks, on järgnevalt ära toodud arengudokumentide lehekülje külastatavuse dünaamika tallinna kodulehel viimaste aastate jookusul (vt graafik 1). Nagu pildilt näha, on külastatavus tõusvas trendis. Kuna linna organisatsioon on käivitanud uue arengukava loomise – Tallinn 2021+ ja seda aktiivselt kommunikeerinud erinevate kanalite kaudu (Facebook, televisioon, pressiteated jne), siis on teadlikkus tulevikuplaanidest tõusnud elanikkonna hulgas. Arvestades püüdlust inimesi plaanide tegemisse kaasata, võib eeldada, et välimiste sihtrühmade teadlikkus tõuseb tulevikus veelgi. Seni võib arengudokumentide lugejate hulga hinnata pigem madalaks.

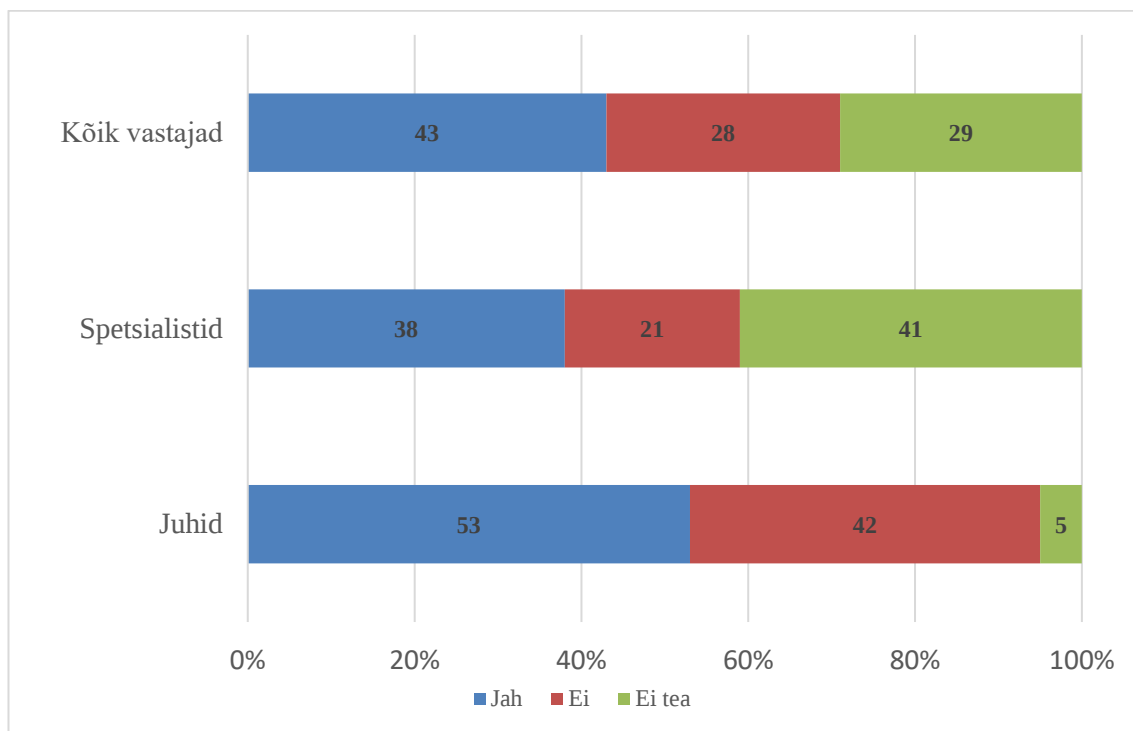


Joonis 2. Tallinna arengudokumentide lehekülje unikaalsete külastajate arv kuude kaupa, väljaspoolt Tallinna domeeni. Allikas: Google Analytics

Inimeste teadlikkus avaliku sektori organisatsiooni tegevusest ja strateegiate läbipaistvus on positiivse identiteedi kujunemiseks oluline.

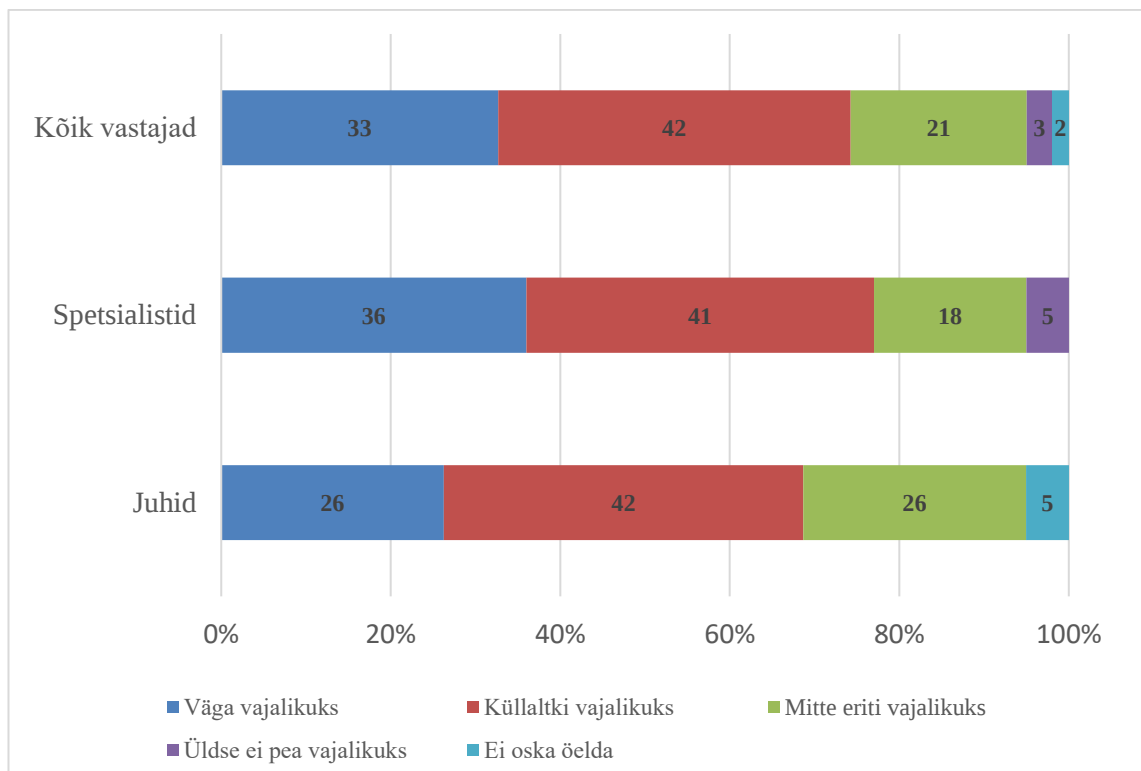
Ankeetküsitluse tulemustest ilmnes, et ligi kolmandik vastajaid ei tea, kas nende asutusel on sõnastatud missioon, visioon või väärtused, sama suur hulk vastajaid arvas, et vastavad identiteediväljundid puuduvad ja 43 % vastajatest teadis nende olemasolust (vt joonis 3). Kõnekas on asjaolu, et juhtide hulgas oli vastajaid, kes identiteediväljundite olemasolu ei

teadnud, oluliselt väiksem, kui spetsialistide hulgas. Sellest võib järeldada, et peab paika teooriast tulev lähenemine, mis tähtsustab identiteeti juhtimise tööriistana, juhul, kui sellega tegelemist vajalikuks peetakse. Kuna alumiste tasanditeni pole info 41 % -l juhtudest jõudnud, siis võib aimata kommunikatsiooni vajakajäämisi.



Joonis 3. Vastused küsimusele: Kas linna ametiasutuses, kus sina töötad on kokku lepitud ja kirja pandud asutuse väärtused, visioon ja/või missioon. Allikas: Tallinna visuaalse identiteedi teemaline küsitlus 2018

Oma asutuse vastavaid identiteediväljundeid kirjeldas oma sõnadega 25 inimest, kellest enamik olid juhid. Samas pidas 75 % kõikidest vastajatest missiooni, visiooni ja väärtusi vajalikuks (vt joonis 4). Siinkohal ei ole suuri erinevusi juhtide ja spetsialistide arvamuses. Spetsialistid peavad uuritud identiteediväljundite olemasolu isegi veidi vajalikumaks kui juhid.

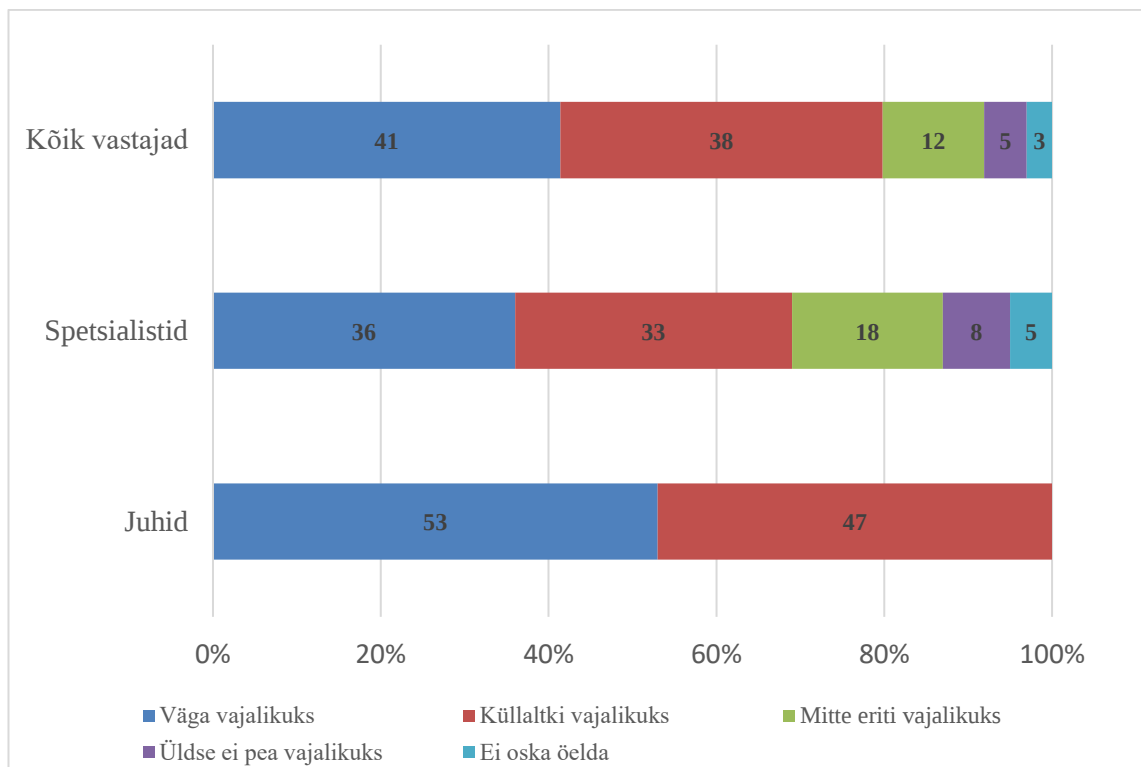


Joonis 4. Vastused küsimusele: Kui vajalikuks Sa pead seda, et Tallinna linna ametiasutustel oleks kokku lepitud ja kirja pandud ühtsed organisatsiooni väärtused, missioon ja/või visioon? Allikas: Tallinna visuaalse identiteedi teemaline küsitlus 2018

Valdav enamus vastajatest pidas vajalikuks ka linna ühtset visuaalset identiteeti (vt joonis 5). Siinkohal tasub esile tõsta, et juhtide hulgas kahtlejad puudusid – kui küsitletud juhid pidasid visuaalset identiteeti kas väga või küllaltki vajalikuks. Spetsialistide hulgas oli ka viiendik neid, kes ei pidanud uuritud identiteediväljundit vajalikuks, 5 % puudus sellekohane arvamus. Viimati nimetatut on teoreetilisest raamistikust tulenevalt samuti üks organisatsiooni identiteedi väljunditest (sümboolika). Kõige enam nähti visuaalse identiteedi olulisust väljapoole suunatud kommunikatsioonis:

- Linna veebileht www.tallinn.ee (98%),
- Suhtlus linnakodanikuga (83%),
- Linna poolt välja antavad trükised (72%),
- Ürituste plakatid, kingitused, meened, jõulukaardid, protokolliline suhtlus teiste linnade ja riikidega jne (67%).

Allikas: Tallinna visuaalse identiteedi teemaline küsitlus 2018



Joonis 5. Vastused küsimusele: Kui vajalikuks Sa pead seda, et Tallinna linna ametiasutustel oleks ühtne visuaalne identiteet? Allikas: Tallinna visuaalse identiteedi teemaline küsitlus 2018

Seega vajalikuks peab erinevaid identiteediväljundeid enamus teemaga tegelevaid spetsialiste ja juhte, kuid nimetada oskavad või soovivad neid vähesed. Ka nende vastajate hulgas, kes teadsid identiteediväljundite olemasolust esines vastuseid nagu:

- „Kõik on kirjas põhimääruses“,
- „Peast ei mäleta, aga kuskil on kirjas“,
- „Ei ütle, need on meie omad“,
- „Kui neid nimetaksin, siis poleks see enam anonüümne“ jne.

Eeltoodust lähtuvalt pidas autor õigeks jätkata linna organisatsiooni identiteediväljundite põhjalikumat uurimist ametiasutuste dokumentide analüüsist ning mitte intervjuudest või muudest otseste vastajatega seotud meetoditest. Sarnast meetodit kasutas oma uuringus ka Arild Wæraas (2010, lk 534-535), kes uuris 25 OECD riigi avaliku sektori asutuses kasutusel olevaid väärtusi, mis on identiteedi oluline osa. Oma peamise andmete

kogumise meetodina kasutas ja dokumentide sisuanalüüsi. Wæraas leiab, et organisatsiooni dokumentides on identiteet tuvastatav läbi väljapoole suunatud identiteedisümbolite nagu väärtused, visioon, missioon, logo, slogan jne.

Organisatsiooni dokumendid on olulised identiteediväljundite kandjad, kuna on loodud reguleerima organisatsiooni elu teatud viisil. Nende plussiks on objektiivsus, nad on kirjalikult fikseeritud ja ajas püsivad. Seega on nad vaikivad identiteedi kandjad, kuid peegeldavad nende koostajate ja kinnitajate (juhtkond) nägemust oma asutusest.

Arvestades asjaolu, et mitmed teadlased, sh Balmer leiavad organisatsiooni identiteedi olevat juhtkonna strateegilise juhtimist tööriista, tasub fenomeni uurida strateegiliste dokumentide kaudu. Analoogilist metoodikat kasutas oma uuringus ka Marjon Witting (2006, lk 6-7), kes viis organisatsiooni identiteedi teemalise uuringu läbi viies Hollandi kohalikus omavalitsuses. Ta uuris sisuanalüüsi meetodit kasutades omavalitsuste dokumentides kirja pandud missioone. Tulemustele tuginedes pani ta kokku 36 väitest koosneva küsimustiku ning hindas, kas identiteet asutustes on tsentraalne või mitte.

Üksuste dokumentides sisalduvate identiteediväljundite kindlaks tegemise ja uurimise eesmärgiks, on selgitada välja, milliseid kategooriaid kasutades püüavad üksused oma töötajate ja sihtgruppide hulgas identiteeti kujundada (programmeerida). Kuna Tallinna linna organisatsiooni identiteedimaastik on hetkel terviklikult kaardistamata, siis ei ole õige asuda uurima töötajate suhtumist ja võimalikku eneseidentifitseerimist või vastandumist organisatsiooni ja selle osadega enne, kui on teada, millist identiteeti üksused ise kujundada soovivad.

Samuti ei ole ette ruttavalt võimalik hinnata, kas identiteete on vähe või palju, on need üksteist toetavad või vastu käivad. Millisel määral teenivad identiteedid organisatsiooni kui terviku huve või võistlevad omavahel. Sarnast meetodit on eelnevalt kasutanud Corley (2004, lk 1151) ja Wæraas (2010 lk 534-535).

Dokumentide sisuanalüüsi käigus uuriti esmalt iga asutuse dokumente eraldi, saades nii kokku 23 koondpilti. Kokkuvõtlikud tulemused asutusepõhisest analüüsist on toodud tabelis 6.

Tabel 6. Asutustepõhise sisuanalüüsi ulemuste koondtabel asutuste kaupa

Asutuse nimi	Visioon	Missioon	Siht-rümad	Väär-tused	Aja-lugu	Sümboolika
Linnavolikogu kantselei		x	x	x		x
Linnakantselei	x	x	x	x	x	x
Haabersti Linnaosa valitsus	x	x	x	x	x	x
Tallinna Kesklinna valitsus	x	x	x	x	x	x
Kristiine Linnaosa valitsus		x	x	x		x
Lasnamäe Linnaosa valitsus	x	x	x	x	x	x
Mustamäe Linnaosa valitsus		x	x	x		x
Nõmme Linnaosa valitsus		x	x	x		x
Pirita Linnaosa valitsus	x	x	x	x	x	x
Põhja-Tallinna valitsus	x	x	x	x	x	x
Ettevõtlusamet	x	x	x	x	x	x
Haridusamet	x	x	x	x	x	x
Keskkonnaamet	x	x	x	x	x	x
Kommunaalamet	x	x	x	x	x	x
Kultuuriamet		x	x	x		x
Linnaarhiiv		x				x
Linnaplaneerimise Amet		x	x	x		x
Linnavaraamet		x	x	x	x	x
Munitsipaalpolitsei Amet		x	x	x		x
Perekonnaseisusamet		x		x		x
Sotsiaal- ja Tervishoiuamet	x	x	x	x	x	x
Spordi- ja Noorsooamet	x	x	x	x	x	x
Transpordiamet		x		x		x

x	Identiteediväljund olemasolu.
	Asutuse identiteet on koondpildis kategooriate lõikes kaetud ja dokumentides selgelt esile tulev (va sümboolika, mis on kõikidel asutustel põhimäärusega selgelt määratud, kuid dokumentidel üldjuhul ei kajastu).
	Asutuse identiteet on koondpildis kategooriate lõikes kaetud, kuid identiteediväljundite struktuur on ebaühtlane.
	Asutuse dokumentide koondpildis ei ole kasutatud kõiki identiteedi kategooriaid.

Allikas: Autori koostatud

Kevin G. Corley (2004, lk 1151) viis identiteediteemalise uuringu läbi tehnoloogia-ettevõttes Milotronic. Lisaks vaatlustele ja intervjuudele kogus Corley andmeid dokumentide sisuanalüüsi kaudu. Uurimuse läbiviimisel jaga ta dokumendid kolmeks: identiteeti sisaldavad, imago sisaldavad ja taustamaterjalid. Dokumentidest otsis ta viiteid organisatsiooni strateegiale, identiteedile, kultuurile ja käitumisjuhiste. Saadud andmeid kasutas Corley intervjuudes, dokumendid olid alusmaterjalid organisatsiooni identiteedipüüdluste üle arutlemiseks.

Käesoleva magistr töö raames läbi viidud dokumentide sisuanalüüsi valimi kohta võib öelda, et see oli üsna eripalgeline, varieerudes nii asutuste kui ka dokumentide lõikes. Üks liik analüüsitud tekstidest oli väga standardselt üles ehitatud ja vormistatud. Need olid asutuste ja struktuuri osade põhimäärused, mis on olemas 100% asutustest. Kokku oli valimis 72 põhimäärust.

Arengudokumentide koostamisse on suhtunud märksa loomingulisemalt ning need erinevad nii pikkuse, visuaalse keele kui ka sisu ülesehituse poolest. Võib öelda, et tegemist on aja peegeldusega – ühel ajal koostatud dokumendid on omavahel sarnasemad. Kokku oli valimis 34 arengudokumenti. Üks või mitu eraldiseisvat arengudokumenti on 13 asutusel 23st (57%).

Dokumentide sisuanalüüsi esimesest etapist ülevaate saamiseks kirjeldatakse järgnevalt kolme asutuste gruppi, mis annavad edasi valdava enamuse asutuste olukorra.

Asutused, mis töötavad põhimäärusele tuginedes – need on üksused, millel ei ole eraldi kirjeldatud visioone ja ajalugu. Nad tuginevad oma tegevustes puhtalt ametlikes õigusaktides lakoonilises tekstis väljendatud missioonile (tegevusülesanded) ja väärtustele (õigused ja kohustused). Nende sihtrühmad tulenevad asukohast ja linna üldisest põhimäärusest – Tallinna linn ja selle elanikud. Kõikidel asutustel on fikseeritud kindel sümboolika eraldi peatükis. N: „*Ametil on Tallinna suure vapi kujutise ja oma nimega pitsat, dokumendi plangid.*“ (Perekonnaseisumeti põhimäärus) Sümboolika on asutuste ülene – Tallinna suur vapp.

Esimese grupi tüüpiline missioon on kirjeldatud asutuse ülesannetena. N: „*Arhiivinduse koordineerimine Tallinna linna asutustes ja Tallinna omavalitsusorganite ja asutuste*

tegevuse tulemusena loodud või saadud dokumentide hindamine, arhivaalide kogumine ja säilitamine ning neile juurdepääsu võimaldamine ja nende kasutamise korraldamine.“ (Linnaarhiivi põhimäärus)

Või: „*Ameti tegevusvaldkond on osalemine avaliku korra tagamisel, riikliku järelevalve teostamine avalikus kohas käitumise üldnõuete üle, järelevalve teostamine linnavolikogu vastu võetud eeskirjade täitmise üle, häiritud liikluse korral ajutine liikluse reguleerimine ja sisevalve üksuse ülesannete täitmine Tallinna haldusterritooriumil.*“ (Tallinna Munitsipaalpolitsei põhimäärus)

Asutuste väärtused on kõigil dokumentides ühesugused ja põhimäärusest tulenevad:

- konfidentsiaalsus,
- õiguspärasus,
- tähtaegadest kinnipidamine (usaldusvärsus),
- koostöö,
- heaperemehelikkus avaliku vara suhtes.

Sihtrühmad on fikseeritud asutuse pädevuse ulatusega ehk tegemist on Tallinna linnas asuva üksusega, mis on kutsutud ellu linnakodaniku teenindamiseks.

Tüüpiliselt on need asutused ühe väga kindla valdkonnaga asutused, millel ei ole hallatavaid asutusi: Perekonnaseisumet, Linnavolikogu Kantselei, Linnaarhiiv, Transpordiamet. Erandiks on selles grupis Kultuuriamet, kellel on 9 koordineeritavat asutust.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et olemasolevate identiteediväljundite struktuur on selge ja arusaadav, kuid vastab mudelile osaliselt. Mistõttu ei anna need identiteedist terviklikku pilti. Üksikute identiteediväljundite kvaliteedi võib hinnata heaks, asutuse identiteedile hinnangut anda ei saa. Tuginedes He ja Browni määratlusele (vt tabel lk 12) võib identiteeti kirjeldatud grupis pidada funktsionalistlikuks.

Asutused, mis tuginevad põhimäärusele ja veel ühele arengudokumendile – sellistel asutustel on kõik identiteedi kategooriad olemas. Põhimäärused on sarnase ülesehitusega nagu eelnevalt kirjeldatud asutustel, kuid puuduvad identiteediväljundid on arengudokumentides selgelt esile tõstetud igas dokumendis eraldi.

Visioonid on nendel asutustel sõnastatud läbi inimese. N: „*Lasnamäe linnaosa on Tallinna kiiresti arenev uuendusmeelne idavärv, kus eksisteerivad sõbralikult koos eri kultuurid, kus on tasakaalus hooldatud loodusmaastik ja urbanistlik keskkond, kus on hinnatud töökohti ning mitmekesiseid enesearendamise ja vaba aja veetmise võimalusi igas vanuses inimestele ning mille elanikud on kaasatud linnaosa tuleviku kujundamisse.*“ (Lasnamäe linnaosa arengukava)

Või: „*Tallinna noorsootöö on kõigile linna noortele loonud võimaluse areneda ja vaba aega sisutada, lähtudes nende huvidest ja vajadustest.*“ (Tallinna noorsootöö arengusuunad 2018-2020)

Missioonid on küll analoogiliselt esimese grupi asutustele toodud välja põhimäärustes, kuid, arengudokumendid lisavad ja täiendavad tegevuse eesmärgi valdkonna spetsiifiliselt. N: „*Luua Tallinnas senisest paremad ettevõtluse arengu ja innovatsiooni tekke võimalused ning suurendada sel moel Tallinna kui linna ja regiooni konkurentsivõimet.*“ (Tallinna ettevõtlus- ja innovatsioonistrateegia 2014-2018)

Või: „*Leida mudel ja uued koostöövõimalused erasektoriga üürielamute ehitamiseks.*“ (Tallinna teine elamuehitusprogramm)

Samuti on kaardistatud sihtrühmi ja neid dokumentides selgelt, kuid erineva detailsuse astmega esile toodud. Arengudokumendid on sihtrühmast lähtuvalt ja nende vajadusi arvestades koostatud, sihtrühmad on tekstis läbivalt esile tõstetud. N: kõik Tallinna elanikud ja külalised, Pirita elanikud, Tallinna noored vanuses 7-26, rattaga liiklejad (tööl käijad, vaba aja veetjad, õpilased) jne.

Erinevaid väärtust väljendavaid sõnu ja sõnaühendeid on dokumentides palju, kuid korduvad läbivalt ühed ja samad. Lisaks esimeses grupis välja toodud väärtustele, on kõikides neist mainitud järgnevat väärtusi:

- turvalisus,
- uuendusmeelsus, innovatilisus,
- inimkesksus, kliendikesksus,
- tasakaalustatus.

Asutuste ajalugu on kirjeldatud erinevalt, kuid üldiselt piirduakse lähiajaloo ja räägitakse sellest saavutuste või eesmärkide kontekstis. Üldist mainekujunduslikku lugu, dokumentidest tavaliselt ei leia. Erandiks on vanalinna arengukava, mis jutustab piirkonna ajaloost ja kujunemisest pikemalt – „... *Linn kujunes välja Hansa Liidu õitseajal 13.–16. sajandil ja oli selle suure kaubandusorganisatsiooni oluline keskus. Kõrgel paeklindil paiknev ülalinn ja selle jalamil laiuv arvukate kirikutornidega all-linn moodustavad muljetavaldava silueti, mis paistab kaugelt nii merel kui ka maal...*“ (Vanalinna arengukava)

Valdaval enamusel on ajalugu kirjeldatud järgnevalt: „*Arengusuuna dokumendile eelnes Tallinna noorsootöö arengukava aastateks 2012–2016, mis keskendus kohaliku omavalitsuse noorsootöö kvaliteedihindamise mudelit silmas pidades mitteformaalõppe võimaluste loomisele, noorte osalusele, infole ja nõustamisele ning noorsootöö tegemise keskkonnale.*“ (Tallinna noorsootöö arengusuunad 2018-2020)

Sümboolika osas jagunevad selles grupis asutused kaheks: ametid, kellel on põhimäärusest tulenev ühtne sümboolika analoogiliselt eelmisele grupile ja linnaosavalitsused, kellel on lubatud omada eraldi sümboolikat: N: „*Valitsusel võib olla oma lipp ja vapp, mis peavad vastama heraldikanõuetele, ning muu sümboolika.*“ (Haabersti linnaosa põhimäärus)

Või veelgi spetsiifilisemalt: „*Linnaosa sümboolid on vapp ja lipp. Linnaosa vapiks on kuldsel kilbil mustast kolmikmäest tõusev roheline mänd, kolmikmäes kuldne kaheksaharuline täht...*“ (Mustamäe linnaosa põhimäärus)

Tüüpiliselt kuuluvad sellesse gruppi ametid, kellel on kindel tegevusvaldkond ja mõned hallatavad asutused: Tallinna Spordi- ja Noorsooamet, Tallinna Ettevõtlusamet, Linnavaraamet. Samuti kuuluvad sellesse gruppi enamus linnaosavalitsusi: Haabersti, Kesklinn, Lasnamäe, Põhja-Tallinna, Pirita. Nõmme, Kristiine ja Mustamäe kuuluvad gruppi tinglikult, kuna neil pole eraldi linnaosa arengukava, kuid neid on käsitletud linna üldistes arengudokumentides eraldi peatükkidena (N: Tallinna positiivne programm 2018-2022).

Kokkuvõtlikult võib öelda, et identiteediväljundid on kogu raamistiku ulatuses kaetud ning nende struktuur üldiselt selge visiooni, missiooni, sihtrühmade, väärtuste osas. Ajaloo ja sümboolika osas on struktuur erinev. Identiteediväljundite kvaliteeti võib

üldiselt gruppi kuuluvate asutuste puhul pidada heaks ning Spordi- ja Noorsooameti, Põhja- Tallinna Valitsuse puhul väga heaks. He ja Browni määratluse kohaselt (vt tabel lk 12) on käesolevas grupis tegemist sotsiaalselt konstrueeritud identiteediga. Seda põhjusel, et väärtusena tõstetakse esile koostööd ning arengudokumentide koostamisel on kaasatud sihtrühmade esindajaid.

Asutus, millel on põhimäärus ja mitu eri valdkonna arengudokumenti – kõik identiteedi kategooriad on igal asutusel esindatud, sageli võib asutuse koospildis olla isegi mitu visiooni, sihtrühma ja keskkonna analüüsi. Seega iseloomustab selle grupi asutusi identiteediväljundite paljus.

Näiteid Tallinna Haridusameti valdkonna visioonidest:

- „Igal Tallinna lapsel ja noorel on võimalus tegeleda kaasaegsetes tingimustes läbiviidava mitmekesise ja heatasemelise huvitegevusega ning arendada huvihariduses välja oma anded.“ (Tallinna munitsipaalharidusasutuste huvihariduse ja huvitegevuse programm aastateks 2018-2022)
- „Võimaldada kõigil 1,5–7aastastel Tallinna lastel, kelle vanemad seda soovivad, kasutada paindlikku lapsehoiuteenust ja saada alusharidust arendavas õpi- ja mängukeskkonnas.“ (Tallinna koolieelsete munitsipaallasteasutuste arendamise programm 2013–2021)
- „Tugispetsialisti nõustamisteenus on kõikidele vajajatele kättesaadav. Õpetajad, tugispetsialistid jt on lastele toe pakkumisel juhendatud ja toetatud. Õpi- ja kasvukeskkond on erivajadusega lapse arengut ja õppimist toetav.“ (Erivajadustega laste toetamine Tallinna munitsipaalharidusasutustes 2018 - 2020 tegevuste raamdokument)

Näiteid Tallinna Keskkonnaameti valdkonna visioonidest:

- „Tallinn on toimiva rohevõrgustiku ja mitmekesise maastikuga väärtuslik ja esteetiline elukeskkond.“ (Tallinna haljastu tegevuskava aastateks 2013-2025)
- „Asulate reostuskoormuse vähendamine sademevee nõuetekohase ärajuhtimise teel, olisisalduse piiramine sademevees.“ (Tallinna sademevee strateegia aastani 2030)

- „2021. aastal on 20% tarbitavast energiast taastuenergia ja CO2 heitmeid vähendatakse 20% võrra.“ (Tallinna säästva energiamajanduse tegevuskava aastateks 2011-2021)

Eelnevast tulenevalt on ka missioone palju ja erinevaid, kuid nad kõik on suunatud sihtrühmade vajaduste teenimisele. Sihtrühmad on dokumentides kirjeldatud erinevalt, kuid need võib kokku võtta kui Tallinna eripalgelise elanikkonna (linnale olulised töötajad, noored pered, puuetega laste vanemad jne), siin tegutsevad ettevõtted (investorid, erasektor, meditsiiniuasutused jne) ja linna koostööpartnerid (korterühistud, ministeeriumid, vabaühendused, läänemere äärsed linnad jne).

Enamikes dokumentides rõhutatakse sihtgruppide koosloomet. N: „*Haridusameti juhataja moodustatud 15-liikmeline töörühm, kuhu kuulusid haridusameti töötajad, koolijuhid ja haridusuurijad, ... Koolivõrgu kava koostamise vahetulemusi tutvustati ja üldsuse tagasisidet koguti kolmel avalikul arutelul, ... Aruteludel osales kokku enam kui 100 inimest.*“ (Tallinna munitsipaalüldhariduskoolide võrgu korrastamise kava 2013-2021)

Arvestades kolmanda grupi asutuste keerukust, on neil teistest gruppidest ka rohkem väärtust kirjeldavad sõnu ja lauseid. Ka siin kehtivad esimese grupi puhul juba loetletud väärtustele, mis kogu organisatsiooni dokumentatsioonis pidevalt korduvad. Kirjeldatud väärtuste kohta võib öelda, et ei tulnud välja ühtegi teisi väärtusi välistavat või vastu käivat kombinatsiooni. Kuid ei olnud ka tugevalt just Tallinnale omaseid ja eristavaid väärtussõnu, valdaval juhul oli tegemist traditsiooniliste ja üldinimlike terminitega:

- koosloomine,
- taaskasutus,
- sotsiaalne vastutus,
- asjatundlikkus,
- demokraatlikkus jne.

Ajaloo käsitletud on selle grupi asutuste puhul pigem tehnilist laadi tagasisivaated eelnevatele strateegiatele ja tulevikuvaated eesmärkidele. N: „*Arengukava on loogiliseks jätkuks Tallinna Linnavolikogu 26. jaanuari 2006 määrusega nr 3 kinnitatud "Tallinna*

sotsiaalhoolekande arengukavale 2006–2010 ja sotsiaalhoolekande tegevuskavale 2006–2008“ ... Arengukava on valminud linna hoolekandesüsteemi spetsialistide ja hoolekande koostööpartnerite ühistöö tulemusena ning väljendab hetkeolukorra tunnetamisel ja teadmiste põhjal kujunenud vaadet.“ (Tallinna sotsiaalhoolekande arengukava 2012–2027)

Ühiseks jooneks asutuse loo jutustamisel on neil Tallinna ja kogu Eesti rahvastiku muutumise kirjeldused. N: „*Eesti demograafilised trendid muutuvad järsult negatiivseks pärast 2012. aastat ...Järgmisest kümnendist alates on tööjõu hulgast lahkuvate inimeste arv pidevalt suurem kui tööjõu turule lisanduvate inimeste arv. Antud olukorda raskendab veelgi kirjeldatud trendidega kaasnev tööjõu pakkumise vähenemine ja olemasoleva tööjõu vanuselise struktuuri muutus.*“ (Tallinna teine elamuehitusprogramm)

Sümboolika on selle grupi asutustel üheselt kehtestatud põhimäärusega, nagu esimese grupi puhulgi. Kuid tulenevalt dokumentide suurest hulgast, kus kõikides on kasutatud erinevat visuaalset keelt nii teksti, piltide, skeemide kui tabelite osas, on kogupilt eripalgeline ja ei loo ühtset kuvandit. Tallinna ühtset sümboolikat (suurt vappi või 2017. aastal loodud logo) pole arengudokumentides kasutatud ja Jalgratta strateegia 2018–2027, mis on kõige värskem dokument.

Kolmandasse gruppi kuuluvad paljude valdkondadega ja eripalgeliste hallatavate asutustega ametid: Keskkonnaamet, Haridusamet, Sotsiaal- ja Tervishoiuamet, Kommunaalamet.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et identiteediväljundite struktuur viimases grupis on asutuste kaupa erinev, kuid kõik mudelis toodud väljundid on esindatud. Analüüsi käigus, ei tuvastatud asutuse siseselt vastu käivaid või võistlevaid identiteediväljundeid. Erinevad asutuse valdkonna arengudokumendid on pigem üksteist toetavad, täiendavad või paralleelsed, kuid mitte välistavad.

Positiivsena võib välja tuua asjaolu, et kõik ühe asutuse arengudokumendid viitavad üksteisele ja märgivad ära nende olemasolu. Negatiivsena võib välja tuua asjaolu, et mitmed dokumenti viitasid muuhulgas ka vananenud või kehtivuse kaotanud arengudokumentidele. See on ka loogiline, kuna 33 dokumendi omavahelisis seoseid

värskena hoida ja sünkroonselt uuendada on pidev ja ressursimahukas tegevus. See laseb arvata, et arengudokumente on loodud ühe organisatsiooni tarbeks liialt palju.

Olukorra teeb kohati keeruliseks väljundite suur hulk, mis raskendab tervikpildi kujunemist, seetõttu võib Kommunaalameti ja Sotsiaal- ja Tervishoiuameti identiteedi kvaliteeti pidada heaks, Haridusamet ja Keskkonnaameti oma väga heaks. Sotsiaalselt konstrueeritud identiteed (He ja Brown) on ka sellele grupile iseloomulik (vt tabel lk 12).

Erandina peab siinkohal välja tooma Linnakantselei, millel on valdkondade ülene koordineeriv roll läbi teenistuste. Pakkudes tsentraalseid tugiteenuseid erinevatele ametitele (IT, finants, õigus, haldus jne), kuid puuduvad hallatavad asutused. Sellel puhul saab rääkida põhimäärusest, mille alusel kuulub asutus esimesse gruppi. Kuid Linnakantselei ülesandeks on koostada ja hoida üle-linnalisi arengudokumente. Siinkohal võib rääkida linna organisatsiooni identiteediväljunditest, mida on plaanis hinnata asutusteülese analüüsi käigus.

Asutuste ülese analüüsi käigus selgus, et dokumentide valimist ja analüüsi tulemustest lähtuvalt eksisteerib asutuste identiteet kahel tasandil:

1. Tsentraalne – põhimäärusest tulenev
2. Üksuste põhine – arengukavadest tulenev, tegevuskavadest tulenev, strateegiadokumentidest tulenev

Balmer (2017), Wæraas (2008), Gilpin ja Miller (2013) on oma käsitlustes viidanud sarnasele konstruktsioonile suurtes ja keerulistes organisatsioonides. Neile tuginedes on see käesolevas magistritöös nimetatud kombineeritud mudeliks (vt tabel 2, lk 24).

Asutusteülese analüüsi eesmärk on selgitada välja, kas üksuste põhine identiteet Tallinna linna organisatsioonis toetab asutuse tsentraalset identiteeti või töötab sellele vastu.

Eelnevast analüüsist on näha, et tsentraalse identiteedi kandjaks on linna põhimäärus ja sellest hargnevad asutuse põhimäärused. Linna põhimääruses on üksikasjaliselt kirjeldatud organisatsiooni ülesehitus, missioon (tegevusülesanded), sihtrühm ja sümboolika. Asutuse põhimäärused tuginevad suurele põhimäärusele kirjutades

missioonid täpsemaks ning lisades ühetaolised väärtused. Põhimäärus(ed) on kõige olulisemad alusdokumendid ning neile on järjekindlalt viidatud arengudokumentides.

Selleks, et saada aimu, kas tsentraalsel identiteedil eksisteerivad ka ülejäänud väljundid (visioon, ajalugu) lisati asutusteülesesse analüüsi ka linna üldised arengudokumendid:

- Tallinna arengukava 2018–2023,
- Strateegia “Tallinn 2030”,
- Tallinna linnapiirkonna jätkusuutliku arengu strateegia,
- Tallinna positiivne programm 2018-2022,
- Tallinna eelarvestrateegia 2016-2019,
- Tallinna linna infotehnoloogia strateegia 2015-2018,
- Tallinna keskkonnatervise tegevusplaan.

Kõige enam sisaldasid linna identiteediväljundeid eelneva loetelu 3 esimest dokumenti. Positiivne programm kirjeldab linnaosade tegevusi, eelarvestrateegia on kõikide teiste strateegiadokumentide alusmaterjal, kuid ise ta üldisi identiteediväljundeid ei sisalda. IT strateegia on kõikide ametiasutuste ülene, kuid samuti spetsiifilise suunitlusega. Tallinna keskkonnatervise tegevusplaan sisaldab mitmete valdkondade ülesandeid ja tegevusi keskkonnatervise seisukohalt, kuid ei sisalda identiteediväljundeid, mis aitaksid hinnata linna üldist identiteetide hulka ning nende omavahelisi suhteid. Eelnevast tulenevalt on asutusteüleses analüüsis keskendutud just loetelu kolmele esimesele dokumendile.

Just neile dokumentidele on kõige enam viidatud ka valdkonlikes arengukavades. Kõige enam on viidatud Strateegia „Tallinn 2030“ -le ja Tallinna arengukava 2018-2023 -le. Tallinna linnapiirkonna jätkusuutliku arengu strateegia on justkui eraldiseisev dokument, kuid selles on kõige selgemalt käsitletud Tallinna suhteid vahetu keskkonnaga – ümbritsevate valdadega. Selguse huvides on kolme dokumendi peamised identiteediväljundid kogutud võrdlevasse tabelisse (vt tabel 7)

Tabel 7. Kolme ülelinnalise arengustrateegia võrdlus identiteediväljundite lõikes.

Kategooria	Tallinna arengukava 2018–2023	Strateegia “Tallinn 2030”	Tallinna linnapiirkonna jätkusuutliku arengu strateegia
Visioon	Tallinn on Eesti pealinn, mitmekultuuriline töökate ja loovate inimeste linn. Unikaalne kultuurimärk ja mereäärne värav minevikku ja tulevikku..	Tallinn on Eesti pealinn, mitmekultuuriline töökate ja loovate inimeste linn. Unikaalne kultuurimärk ja mereäärne värav minevikku ja tulevikku.	Omavalitsuste koostöös on tagatud kõigile Tallinna linnapiirkonna elanikele: kättesaadav ning kvaliteetne alus-, üld- ja huviharidus; sotsiaalhoolekanne; eri liikumisviise lõimiv ning inimsõbralik ja keskkonnasäästlik avalik ruum.
Missioon	Valdkondlike eesmärkide elluviimine ja eelarveliste vahendite planeerimine.	Pikaajalise arendamise töövahend, sihtrühmade teavitamine ja kaasamine	Pealinna ja seda ümbritseva üheksa omavalitsuse koostöö regiooni arendamiseks perioodil 2015–2020.
Sihtrühmad	Tallinna elanikud, kodanikuühendused, eksperdid, linna töötajad	Linnaavalitsuse ja Linnavolikogu liikmed, Riik, rahvusvahelised organisatsioonid, ettevõtjad, investorid, linnaelanikud	Kõik Tallinna piirkonna elanikud
Väärtused	Tallinlase heaolu Ligipääsetavus Keskkonna-säästlikkus Tasakaalustatus Demokraatlikkus Teadmistepõhisus Tõhus linnajuhtimine Kaasatus, koostöö	Tallinlaste heaolu Konkurentsivõime Keskkonnahoidlikkus Jätkusuutlikkus Tasakaalustatus Demokraatlikkus Teadmistepõhisus	Inimsõbralikkus Keskkonnasäästlikkus Turvalisus
Ajalugu/lugu	Tallinna elanikkond kasvab. On paljurahvuseline. Lasteaia laste arv kasvab, 10-19 aastaste vanuserühm on senisest väiksem. Sotsiaaltoetusi vajavate inimeste arv kasvab.	21. sajandi alguses on linna elanike arv näidanud kasvutendentsi, kuid on ka valglinnastumine. Elanikonna jõukus kasvab. Ühistranspordi arengu seos ümberkaudsete valdadega.	Väheneb lasteaiakohtade vajadus ja suureneb koolikohtade vajadus. Sotsiaalteenuseid peaks pakkuma omavalitsused koostöös. Ühistranspordi arendamine koostöös. Valglinnastumine.
Sümboolika	-	-	-

Allikas: Tallinna kodulehe www.tallinn.ee andmete põhjal autori koostatud

Tabelist 7 on näha, et linna valdkondade ülesed arengudokumendid on kaetud kõigi identiteediväljundite osas va taaskord sümboolika. Vaatamata mõningasele vastuolulisusele ajaloos, on nende identiteediväljundite sisu pigem üksteist toetav või isegi sama. Mis lubab arvata, et tsentraalne identiteet on suhteliselt hästi läbimõeldud ja kommu­ni­keeritud. Ometi on linna organisatsioon pidanud vajalikuks koostada kolm dokumendi ühe asemel.

Analüüsides üldiste arengudokumentide kooskõla valdkondlike dokumentidega võib tuvastada, et ka seal puuduvad suured või silmatorkavad vastuolud. Pigem kordavad valdkondliku arengudokumendid juba üldistes kavades välja öeldud mõtteid ja ees­mär­ke. Tõsi küll lisades sinna valdkonnast tulenevat spetsiifilisemat informatsiooni. Eriti sageli on ümber kirjutatud hariduse, keskkonna ja linnaplaneerimisega seonduvat.

Teine järeldus näitab, et osaliselt kirjeldavad arengudokumendid Tallinna tulevikunägemust ja ees­mär­ke valdkonnapõhiselt ja mõnel juhul linnaosade kaupa. Siinkohal ei peeta silmas mitte ainult linnaplaneerimist puudutavaid dokumente vaid ka keskkonna, tervise ja sotsiaalküsimustes. See ei pruugi olla ebasobiv viis teemat käsitleda, kuid lõhub ühtset nägemust identiteedist tervikuna. Kuna dokumentides fikseeritu peab jõudma lugejani ja olema kergesti haaratav, arusaadav.

Arengudokumentidest välja joonistunud väärtuste võrdlemine identiteedi uuringus kirjeldatud väärtustega ilmneb, et ka seal ei ole vastuolusid. Inimeste endi sõnastatud väärtustes domineerivad samuti koostöö, täpsus, uuendusmeelsus. Täiendavalt oli esile toodud usaldusväärsus ja väärikus.

Kõikides arengudokumentides on rõhutatud igakülgset kaasamist erinevatel tasanditel. Mis näitab, et linna organisatsiooni erinevad osad on teadlikud arengukavade paljususest ja nende sisust. See seletab asjaolu, miks dokumendid on semantiliselt sarnased ja järgivad kohati üksteise mõttekäike, dubleerivad samu rahvastikuprognose jne.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et põhimäärustes ja arengudokumentides ei ole üksteisele põhimõtteliselt vastukäivaid identiteediväljundeid. Seega linna organisatsiooni identiteet tervikuna ei peaks selle liikmetele ega ka välistele sihtgruppidele saatma konfliktseid signaale.

2.3. Ametiasutuste identiteet

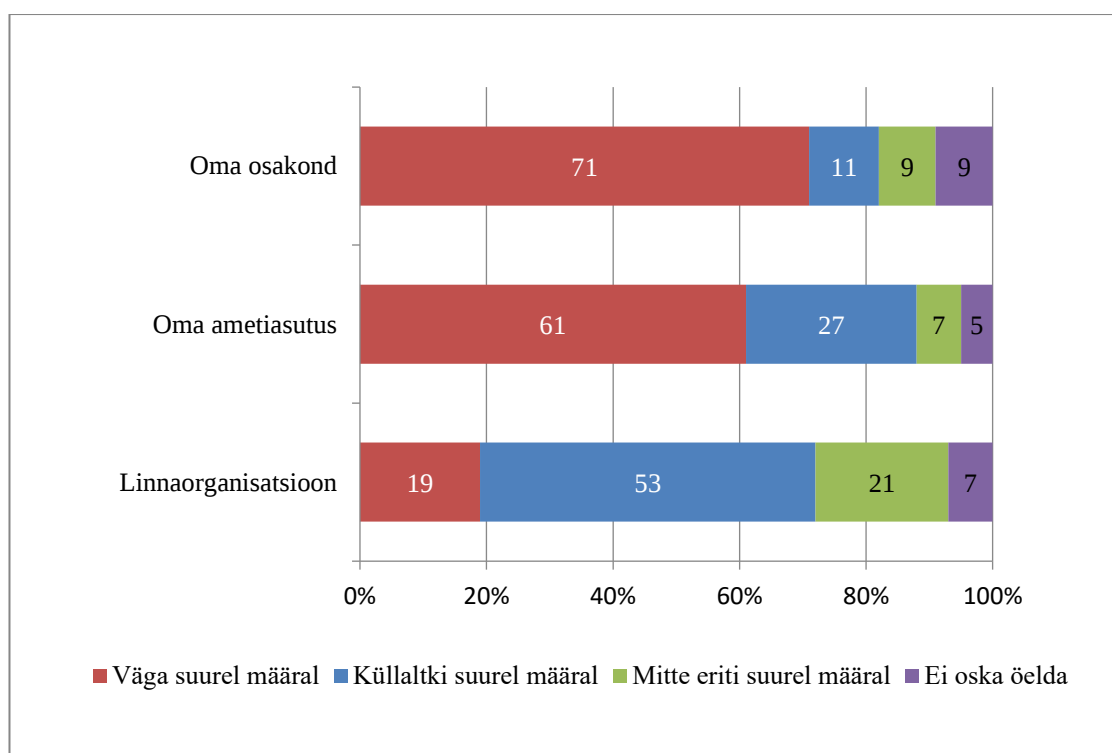
Uurimistulemused näitavad, et Tallinna linna organisatsioonil on mitu identiteeti. Erinevatele teoreetilistele käsitlustele tuginedes (Wæraas 2010, Foreman ja Whetten 2002, Cole ja Salimath 2012) võib väita, et see pole halb, kuna tänapäeva suurtel organisatsioonidel, millel on palju erinevaid funktsioone ja sihtrühmi, see tavaliselt nii ongi. Strateegilise tähtsusega on aga identiteetide optimumi välja selgitamine, nagu toovad oma töös välja Pratt ja Foreman (2000, lk 38). Just see pool on hetkel linna organisatsioonil tegemata.

Positiivse külje pealt võib välja tuua, et on selgelt eristuv tsentraalselt koordineeritud tasand identiteedist (missioonid ja väärtused), mis on kehtestatud põhimäärustes. See moodustab linna organisatsiooni identiteedi selgroo, millele tugineda. Üle poole asutustest aga ei ole põhimäärustes sõnastatuga piirdunud, vaid missioone erinevates arengudokumentides laiendanud ja väärtusi hulgaliselt juurde kirjutanud. Esmapilgul võib analüüsist järeldada, et eksisteerivad tsentraalsed väärtused ja üksuste põhised väärtused. Mis teooriast tulenevalt on loogiline. Linna organisatsiooni puhul ei ole aga tegemist missioonist tulenevate spetsiifiliste väärtustega, vaid universaalsete väärtustega, mida võiks ja peaks arendama ning kommunikeerima tsentraalselt.

Olukord muutub veelgi keerulisemaks tänu asjaolule, et ülejäänud identiteedi kategooriad (visioonid, sihtrühmad, ajalugu) on veelgi erinevamalt kirjeldatud. Analüüsist selgub, et erinevused tulenevad tegevusülesannete erinevusest (missioonid). Mida teooriast tulenevalt võib pidada põhjendatuks. Kuid tänu erisuste esile toomisele, jäävad tsentraalsed kategooriad raskesti leitavaks. Arvestades asjaolu, et identiteet vajab väliste sihtrühmade tunnustust sama palju kui sisemiste sihtrühmade oma, tekitab keeruline erinevate identiteediväljundite süsteem raskusi organisatsioonist kui tervikust arusaamisel. Linna kui omavalitsusüksuse jaoks on aga oluline, et kodanikud tema eesmärgi ja tulevikuvisioni mõistaksid ja toetaksid, nende loomisel aktiivselt kaasa räägiks ja tulemusi tunnustaksid. Siinkohal on aga tähtis silmas pidada, et linna organisatsiooni tegevus peab olema suunatud inimestele teenuste pakkumisele ning teenusteni jõudmine peab olema lihtne ja kasutajamugav. Pole niivõrd oluline, milline üksus teenust pakub ja kuivõrd ta eristub tervikust, vaid kuidas organisatsioon end

tervikuna esitleb, kui lihtsasti mõistetavaks ja läbipaistvaks oma tegevuse muudab. Seega ei ole üksuste põhiste identiteetide jõuline arendamine põhjendatud.

Enamik Tallinna linna ametiasutustest on pidanud vajalikuks luua üks või rohkem eraldiseisvat arengudokumenti just oma valdkonna kirjeldamiseks. Põhjuseid analüüvides jõuti käesolevas magistritöös tagasi Tallinna visuaalse identiteedi teemalise küsitluseni. Küsimusele „Mil määral sa tunned end kuuluvat järgmistesse kollektiividesse?“ Samastas enamik (71%) vastajatest end tugevalt oma väikseima struktuuriüksusega ja üle poole (61%) oma asutusega (vt joonis 7). Tuleb veel ära märkida, et linna organisatsiooniga tervikuna samastavad end pigem juhid, kui spetsialistid. Arengudokumente aga koostavad pigem spetsialistid, kui juhid.



Joonis 7. Vastused küsimusele: Millisel määral Sa tunned end kuuluvat järgmistesse kollektiividesse? Allikas: Tallinna visuaalse identiteedi teemaline küsitlus 2018

Eelnev annab ka seletuse, miks on dokumentides kasutatud erinevat visuaalset keelt – vormiline omanäolisus loob kergesti illusiooni ka sisulisest erinevuses. 2017. aasta suvel kehtestati linna organisatsioonile ühtne visuaalne identiteet. Juba eelnevalt viidatud identiteediteemalises uuringus pidas valdav enamus vastajatest seda organisatsiooni

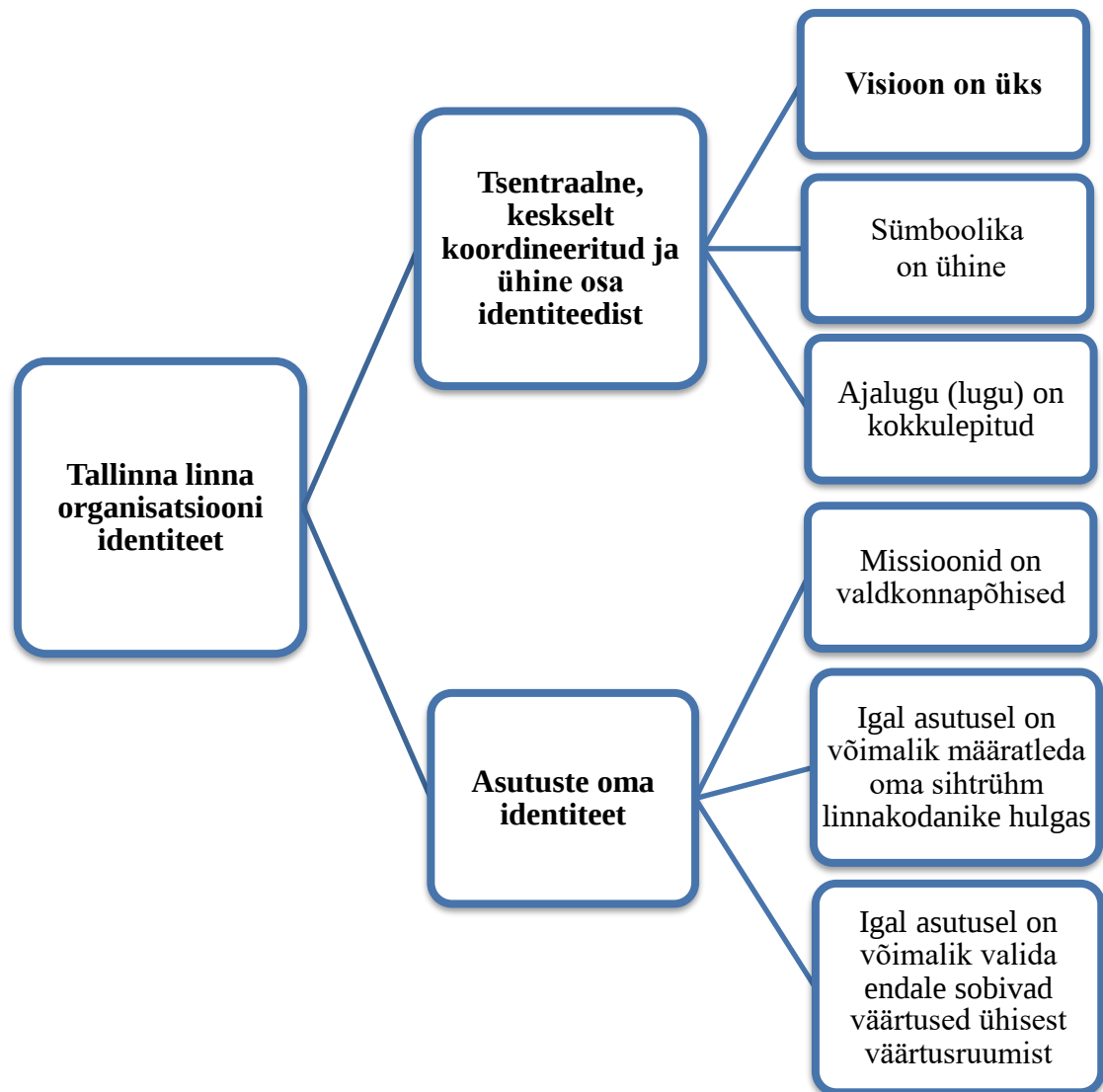
Kõnekas näide samasisuliste identiteediväljundite mitmekordsest üle kirjutamisest on toodud järgnevas dokumentidest ja küsitlusest välja joonistunud väärtusi käsitlevas analüüsis, mis on visuaalse selguse ja parema ülevaate huvides esitatud sõnapilvena (joonis 8). Seega näitavad mõlemad uuringud ühesugust sõnakasutust, kuid mõistmise erinevaust. Võib öelda, et identiteediväljundid on sarnaselt nimetatud, kuid ei ole ühiselt lahti defineeritud. Arvestades asjaolu, et identiteet on suuresti tunnetuslik, lasevad analüüsi tulemused aimata, et organisatsiooni liikmed tunnetavad samasõnalisi väärtusi erineva tähendusega.



Teoorias öeldakse, et inimene asub identiteeti edasi kandma ja levitama, kui ta samastab end organisatsiooni ja selle identiteediga. Eelnevast lähtuvalt võib teooriaga nõustuda, inimesed tunnevad end osana oma üksusest, mitte linna organisatsioonist ning seetõttu vajavad ka oma üksuse identiteeti ning soovivad seda fikseerida ja legaliseerida – luua

oma asutuse, valdkonna või haldusala arengudokumente ning neid juhtkonna tasandil kinnitada. Sarnasele järeldusele jõudis ka Siseministeeriumi tellitud riigi maine uuring.

Analüüsist selgub, et organisatsiooni liikmed ei ole põhimõtteliselt ühise identiteedi vastased, kuid vajavad ka midagi nõ oma. Kuna identiteet on arengudokumentides ja põhimäärustes juba praegu kahe tasandiline, siis seda olukorda ei peaks muutma ega jõuga juhtkonna tasandil pöörama. Hetke situatsiooni võib hoopis positiivselt ära kasutada ja selge kommunikatsiooniga organisatsioonis levitada. Järgnevalt on koostatud linna organisatsiooni identiteedi raamistiku ettepanek, mis arvestab nii identiteedi-teemalise uuringu tulemusi kui ka dokumentide sisuanalüüsist saadud infot (vt joonis 9).



Joonis 9. Tallinna linna organisatsiooni identiteedi võimalik raamistik. Autori koostatud

Tallinna linna organisatsiooni identiteedi edasi arendamisel peab teooriast lähtuvalt mõtlema kahe sihtrühma põhisel:

- **Sisemised sihtrühmad** – organisatsiooni töötaja,
- **Välimised sihtrühmad** – linnakodanik

Välimiste sihtrühmade puhul on oluline, et nad oleksid linna organisatsiooni identiteediväljunditest teadlikud. See muudab linna kuvandi oluliste sihtrühmade jaoks arusaadavamaks ja tõstab mainet. Kodanikele, partneritele ja teistele olulistele sihtrühmadele peaks identiteeti kommunikeerima lühidalt, selgelt ja visuaalselt lihtsalt jälgitavalt.

Mitmete teadlaste töödest (sh Riaonoputra 2010, lk 30-32) on ilmnenu ja käesolevas magistritöös jõuti samale järeldusele, et identiteedi edukaks kujundamiseks ja arendamiseks on vajalik juhtkonna koostöö. Identiteedi käsitlemine strateegilise juhtimise tööriistana (Balmer 2017, lk 1476) eeldab, et vastutus on juhtkonnas selgelt ära jaotunud ning iga liige teab oma funktsiooni ja juhindub ühiselt püstitatud eesmärkidest. Eelnevast lähtuvalt on vajalik, et ka linna organisatsiooni identiteedi arendamiseks lepitakse kokku.

Tuginedes Ashforth, Harrison ja Corley ning Riaonoputra arutlustele, et organisatsiooni identiteet on eelkõige tunnetus, mitte füüsiliselt olemas olevad objektid või selgelt artikuleeritud sõnad seisab linna organisatsioon suure väljakutse ees. Erinevused pole mitte identiteediväljundite sisus vaid nende tähenduse tunnetamises. Tunnetust muuta on oluliselt keerulisem, kui ümber paigutada lauseid või ruume. Inimesed võitlevad vaistlikult selle eest, mis on oma ja selle vastu mis on võõras, peale surutud. Ka Skålén leiab oma uuringutele tuginedes, et vahe oma ja omistatud identiteedi vahel on suur, negatiivse suhtumise tekkimine peale surutud identiteeti tõenäoline ning muutusi tuleb targalt juhtida. Võimalik on kasutada Gioia et al välja pakutud 8 faasi mudelit (vt lk 18-19).

Analüüsist tulenevalt teeb autor järgnevad ettepanekud identiteediväljundite paremaks esile toomiseks linna arengudokumentides. Need aitaks linna organisatsiooni identiteeti

muuta sihtrühmade jaoks paremini hoomatavaks ja lihtsalt arusaadavaks. Mõistmine ja arusaamine tõstab positiivse eneseidentifitseerimise tõenäosust.

Analüüsist tulenevad ettepanekud:

1. Kuna visioon on üks suur ja ideaalne tuleviku nägemuse kirjeldus, siis peaks see olema organisatsioonil ühine, selgelt kommunikeeritud ning esile tõstetud.
2. Arvestades asjaolu, et sümboolika on põhimäärustes valdavalt fikseeritud samasugusena, peaks see ka ühtseks jääma. Organisatsioon ise ei peaks muutma tsentraalselt eksisteerivaid identiteediosi vähem tsentraalseteks.
3. Kuna Tallinna ajalugu on pikk ja värvikirev, siis on mainekujunduslikult oluline seda lugu jutustada võimalikult kontsentreeritult ja ühetaoliselt, seetõttu peaks ajalookäsitlus olema kokku lepitud. Tallinn vajab selgelt esitletavat ning linna ajaloolist unikaalsust esile tõstvat lugu.
4. Nõnda nimetatud olustikku kirjeldav ajalugu (rahvastiku muutumine, elanikkonna jõukus, sotsiaalsed muutused, kultuur jne) peaks samuti olema kokku lepitud ja ühetaoline, kuna tegemist on tugevalt eelarvevahendite jagunemisega ja prognoosimisega seotud näitajatega.
5. Valdkonnapõhised missioonid aitavad asutuste töötajatel end paremini samastada väiksemate üksuste identiteedi väljunditega. Seetõttu peaksid valdkondlikud missioonid asutustele alles jääda, kuna aitavad neil oma tulevikku paremini sõnastada ja eesmärgi seada. Kuid ka üldises dokumendis peaks kasutama samu missioone kontsentreeritult kasutama.
6. Sihtrühma vajadused on olnud missiooni sõnastamise aluseks, seetõttu peab asutustele jääma võimalus oma sihtrühmi kogu elanikkonna hulgast ise täpsustada.
7. Üldisest arengustrateegiast ja põhimäärusest peaks välja joonistuma linna organisatsiooni väärtusruum, mille seest saavad asutused oma valdkonna arendamise toetamiseks vajalikke väärtusi valida.
8. Linna organisatsiooni identiteediväljundid on erinevates dokumentides hetkel üle rakendatud, süsteemi peaks muutma lihtsamaks ja kergemini hoomatavaks, siis tekib erinevate asutuste liikmetel ülevaade ka kolleegide tegemistest ning ühtekuuluvustunne muutub tugevamaks.

Tuginedes Ran ja Goldeni määratlusele (vt lk 13-14), võib öelda, et Tallinna linna organisatsiooni identiteet on orienteeritud väljapoole. Seda kinnitavad ka Kaplani ja Haenleini järeldused, kuna linna organisatsiooni puhul peab arvestama ka poliitilise juhtkonna eesmärkidega, mis on alati suunatud väljapoole. Tallinna linna organisatsiooni identiteedi uurimise järgmistes etappides, on oluline keskenduda identiteediväljundite sisemiste tähenduste analüüsimisele. Milline on koostöö mõiste sisu erinevates asutustes, kuidas mõistavad seda juhid ja töötajad. Tuginedes varem läbi viidud sarnastele uuringutele on mõistlik alustada väärtuste uurimisest, kuna tegemist on lihtsalt sõnastatava identiteedi kategooriaga. Samu väärtusi ning nende tähendust peaks uurima nii sisemiste kui välimiste sihtrühmade hulgas. Kuna identiteedi elujõulisus sõltub väliste sihtrühmade teadlikkusest ja tunnustusest.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et Tallinna linna organisatsiooni identiteet on eripalgeline ja mitmetasandiline, kuid selle erinevad osad ei ole üksteisele suures plaanis vastukäivad. Ühelt poolt julgustab see ühtse identiteedi poole püüdlema, kuid liigne tsentraliseeritus ei pruugi olla parim lahendus nii suure ja keeruka organisatsiooni jaoks. Sarnasele tõdemusele jõudis oma uurimustöös ja Arild Wæraas. Oluline on identiteetide optimaalne hulk nii juhtimise kui ka sihtrühmade vajadustele vastavuse seisukohalt.

KOKKUVÕTE

Kaasaegsed avaliku sektori asutused on jõudnud tõdemusele, et kuigi nende eesmärk ei ole teenida mõne konkreetse sihtrühma huve või toota omanikele kasumit, vajavad ka nemad positiivset kuvandit ühiskonnas. Neile on analoogiliselt erasektoriga tähtis olla tuntud, tunnustatud ja aktsepteeritud. Seetõttu on ka avaliku sektori asutused asunud looma ja arendama on identiteeti. Kuna avaliku sektori tegevused ja otsused võivad olla mõne ühiskonna segmendi jaoks ebapopulaarsed, siis teeb see nende jaoks identiteedi protsessi keerulisemaks. Samuti peavad avaliku sektori asutused tegelema korraga väga paljude teemadega ning ei saa üht sihtgruppi teisele eelistada. Eelnevast tulenevalt on selle sektori organisatsioonide jaoks ühtse identiteedi loomine väljakutsete rohke, kuid üha enam leiavad teadlased, et teemaga tasub tegeleda.

Käesoleva magistritöö esimese peatükis antakse ülevaade organisatsiooni identiteedi kujunemist. Tegemist on küllaltki uue mõistega, mille võtsid 1985. aastal kasutusele organisatsiooni uurijad Albert ja Whetten. Sellest ajast alates on mõiste laienenud peaaegu kõigele, mis ühes organisatsioonis toimub. Tuginedes teaduslikule kirjandusele uuriti organisatsiooni identiteedi muutumist ajas koos organisatsioonide muutumisega. Võib öelda, et mõlemad on muutunud keerulisemaks ning vajavad pidevat arendamist ja ümber hindamist. Identiteedi seisukohalt on oluline juhtkonna roll, kuna tegemist on strateegilise juhtimise tööriistaga organisatsioonis. Identiteedi kaudu mõtestavad organisatsioonid oma minevikku, hindavad realistlikult hetkeolukorda ja planeerivad tuleviku eesmärkide saavutamist.

Teoreetilistest käsitlustest ilmnes, et organisatsiooni identiteet tugineb kolmele põhilisele kategooriale: organisatsiooni tulevikunägemus ehk visioon, sobitumine ümbritsevasse keskkonda ja organisatsiooni kultuur. Keskkonda sobitumine jaguneb omakorda arusaamaks kellele, milleks ja mida organisatsioon teeb – missiooniks ja sihtrühmadeks. Kultuur aga ühisteks väärtusteks, kokkulepitud ajalookäsitluseks ja organisatsiooni eristuvaks sümboliks. Seega tuginev identiteet kuuele kategooriale, mis kirjeldavad asutuse tegevust ja eesmärke. Mõned teadlased leiavad, et identiteet on dialoog kultuuri ja maine, välimise ja sisemise vahel.

Juhtkonna jaoks on identiteedi komponentidest kõige olulisem maine. Positiivse kuvandi loomiseks peavad juhid omavahelise dünaamika kokku leppima ja sellest kinni pidama. Teadliku juhtimise tulemusena saab identiteedi loomisesse ja arendamisesse kaasata ka organisatsiooni liikmed. Nende soosiv suhtumine on identiteedi leviku seisukohalt ülioluline. Organisatsiooni liikmed saavad oma tegevuses tuua identiteedi levitamisele väliste sihtrühmade hulgas palju kasu või kahju. Inimesed kujundavad oma seisukoha vastavalt isiklikele väärtustele ja neile oluliste võrgustike väärtustele. Oluline on leida tasakaal nii organisatsiooni ja inimese kui ka inimese ja inimese vahelistes suhetes. See tekitab olukorra, kus inimene identifitseerib ennast oma organisatsiooniga ning muutub selle saadikuks nii sisemiste kui välimiste sihtrühmade hulgas.

Käesoleva magistritöö empiirilises peatükis on analüüsitud Tallinna linna organisatsiooni küsitlust ja dokumentide sisuanalüüsi kasutades eesmärgiga kaardistada asutuse identiteedi väljundid ja määratleda identiteet. Asutusest ja selle allüksustest parema pildi saamiseks antakse esmalt ülevaade organisatsiooni ülesehitusest, juhtimisstruktuurist ja ulatusest. Samuti peatutakse ülevaatlikult varem läbi viidud identiteeti puudutavatel uuringutel välimiste sihtrühmade hulgas. Küsimustiku tulemustest ilmnes, et organisatsiooni liikmed mõistavad identiteediväljundite olulisust ning peavad nende olemasolu tähtsaks. Paraku ei ole teadlikkus nende sisust väga kõrge.

Arengudokumendid võimaldavad uurida kuidas soovib organisatsioon oma identiteeti näha ja kuidas programmeerib selle väljundeid oma liikmete teadvusesse. Dokumentide analüüsi on eelnevalt kasutanud avaliku sektori asutuste identiteetide uurimiseks mitmed teadlased. Tegemist on väärtusliku infoallikaga, kuna dokumendid on objektiivsed, tsentraalselt kinnitatud ning ajas suhteliselt püsivad, mis on tänapäeva kiiresti muutuvat ja seetõttu ka ebakindlat keskkonda arvestades suur väärtus. Tsentraalseid ja lokaalseid arengudokumenti oli uuringu valimis 33. Lisaks arengudokumentidele on uuringu valimis 72 põhimäärust, mis reguleerivad linna organisatsiooni üksuste tööd keskselt tasandilt. Uuring näitas, et tegemist on ühtse organisatsiooni identiteedi kandjatega linna süsteemis. Vastupidiselt arengudokumentidele, millest enamik – 33st 30 keskendus valdkondlike või territooriumist tulenevate identiteediväljundite kirjeldamisele.

Analüüsi tulemustest selgus, et üldiselt tugineb linna organisatsiooni identiteet sarnastele väärtustele ja suuri vastuolusid dokumentide identiteediväljundites ei leitud. Arengukavad ja strateegiad kordavad üksteise eesmärke ja viitavad meelsasti omavahelisele koostööle ja kaasamisele. Nii lokaalsed kui tsentraalsed dokumendid räägivad linnast sarnaseid lugusid ja ka missioonid on pigem valdkondlikud, täiendavad või paralleelsed, kuid mitte vastuolulised. Siiski on Tallinna linna organisatsioon olukorras, kus arengudokumente on rohkem kui asutusi ning aeg näitab, et meelsasti luuakse neid pigem juurde.

Linnatöötajate hulgas 2018. aastal läbi viidud identiteedi teemalisest uuringust selgus, et inimesed identifitseerivad end oluliselt suuremal määral on üksusega, kui linna organisatsiooniga tervikuna. See võib olla põhjuseks, miks vajavad erinevad linna asutused oma arengudokumente ja seal ka kirjeldavad organisatsiooni ja selle identiteeti veidi erinevalt. Tulemused näitavad, et asutused jagunevad kolmeks: need kellel on ainult põhimäärused ja funktsionalistlik lähenemine organisatsiooni identiteedile, põhimäärusele ja ühele arengudokumendile tuginevas asutused ehk sotsiaalselt konstrueeritud lähenemisega identiteedile ning põhimääruse ja mitmete erinevate arengudokumentidega asutused, kelle lähenemine on samuti sotsiaalselt konstrueeritud.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et Tallinna linna organisatsioonis ei ole suuri erinevusi asutuste identiteetide vahel. Teatavad erinevused tulenevad funktsioonist, kuid need pole vastuolus teistega vaid täiendavad teisi või eksisteerivad paralleelselt. Tõelised erinevused pole mitte identiteediväljundite sisus vaid tunnetuses – meie koostöö on teistsugune kui teie koostöö. Kuna mitmete teadlaste arvates ongi identiteet eelkõige tunnetus ja mitte käega kastutav või välja öeldav, siis on olukorra muutmine keeruline ning nõuab aega ja head strateegiat.

VIIDATUD ALLIKAD

- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34 (3), 325–374. doi:10.1177/0149206308316059
- Balmer, J. M. T. (2017). The corporate identity, total corporate communication, stakeholders' attributed identities, identifications and behaviours continuum. *European Journal of Marketing*, 51 (9/10), 1472–1502. doi:10.1108/EJM.07.2017.0448
- Borin, E., & Juno-Delango, E. (2018). The value of cultural and regional identity: an exploratory study of the viewpoints of funders and cultural and creative entrepreneurs. *Journal of Cultural Management and Policy*. 8 (1), 16–29. https://www.encatc.org/media/4532-encatc_journal_vol8_issue1_borin_junodelgado.pdf
- Broch, C., Luarti, F., Zamparini, A., & Mariconda, S. (2018). The Role of Social Capital for Organizational Identification: Implications for Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 12 (1), 46–66. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2017.1392310>
- Brickson, S. L. (2005). Organizational Identity Orientation: Forging a Link Between Organizational Identity and Organizations' Relations with Stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, 50, 576–609.
- Cole, B. M., & Salimath, M. S. (2013). Diversity Identity Management: An Organizational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 116, 151–161. doi:10.1007/s10551-012-1466-4
- Corley, K. G. (2004). Defined by our strategy or our Culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations*, 57 (9), 1145–1177. doi:10.1177/0018726704047141
- Foreman, P., & Whetten, D. A. (2002). Members' Identification with Multiple-Identity Organizations. *Organization Science*, 13 (6), 618–635. <http://www.jstor.org/stable/3086084>

- Gilpin, D.R., & Miller, N. K. (2013). Exploring Complex Organizational Communities: Identity as Emergent Perceptions, Boundaries and Relationships. *Communication Theory*, 23, 148–169. doi:10.1111/comt.12008
- Gilpin, D.R., & Miller, N. K. (2013). Identity Brokerage and Nonprofit Community Building. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 25 (4), 354–373. doi: 10.1080/10495142.2013.830546
- Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., & Thomas, J. B. (2010). Forging an Identity: An Insider-outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity. *Administrative Science Quarterly*, 55, 1–46.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, 25 (1), 63–81.
- Grandy, G., & Mavin, S. (2011). Occupational image, organizational image and identity in dirty work: Intersections of organizational efforts and media accounts. *Organization*, 19 (6), 765–786. doi:10.1177/1350508411422582
- Haldusreformi seadus. (2017). *Riigi Teataja I*, 34. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/121062016001?leiaKehtiv>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 356–365.
- Hatch, M. L., & Schultz, M. (2002). The Dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55 (8), 989–1018.
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group and Organization management*, 38 (1), 3–35. doi: 10.1177/059601112473815
- Jacobas, C. D., Oliver, D., & Heracleous, L. (2013). Diagnosing Organizational Identity Beliefs by eliciting Complex, Multimodal Metaphors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49 (4), 485–507. doi:10.1177/0021886313485999
- Joshi, M., & McKendall, M. (2018). Responses to the Discovery of Unethical Acts: An Organizational Identity and Reputation Perspective. *Business & Society*, 57 (4), 706–741. doi:10.1177/0007650315623953
- Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. (Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas). Loetud aadressil <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>

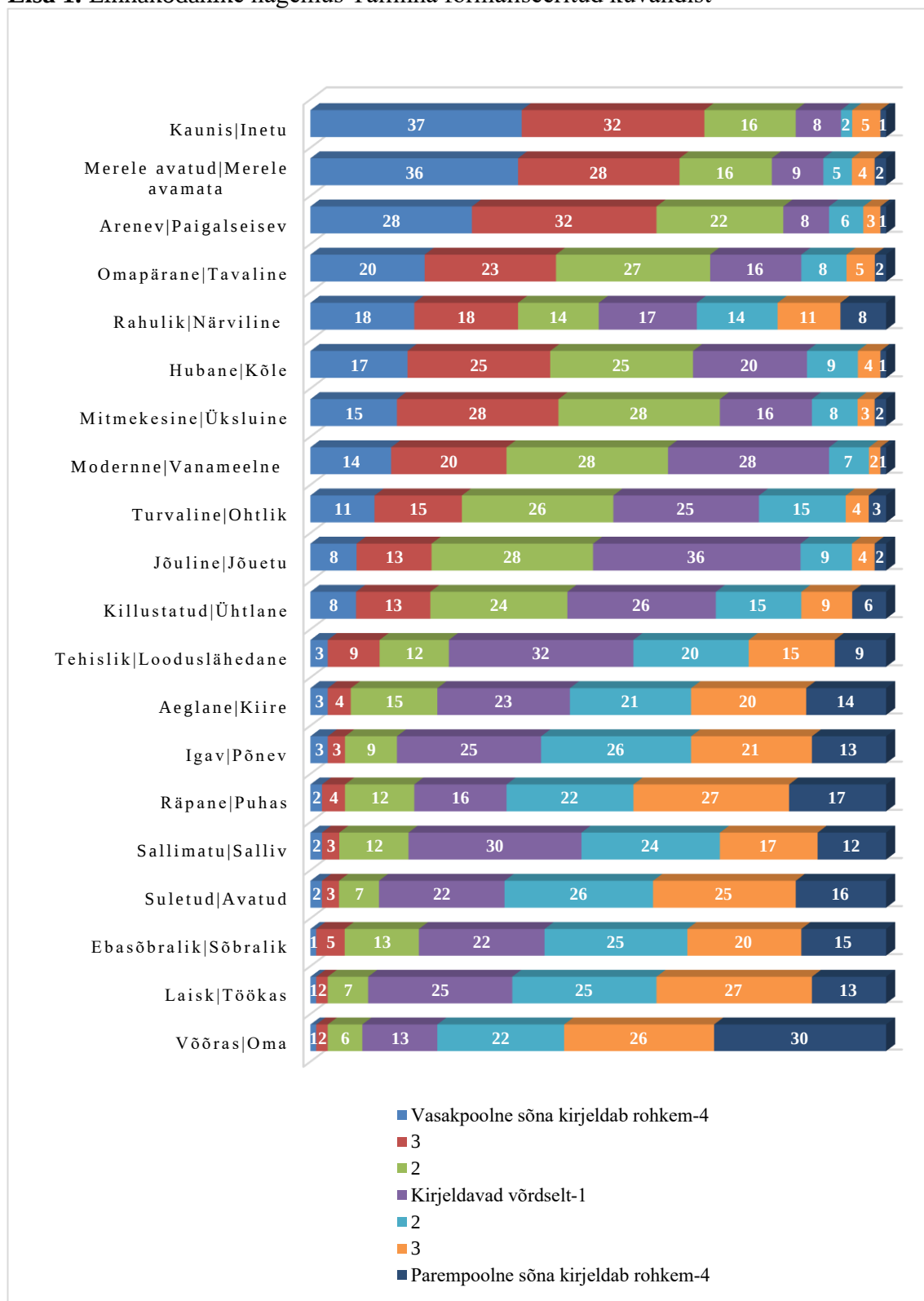
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2009). The increasing importance of public marketing: Explanations, applications and limits of marketing within public administration. *European Management Journal*, 27, 197–212. doi:10.1016/j.emj.2008.10.003
- Knippenberg van, D., & Hogg, M. A. (2003). A Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243–295. doi:10.1016/S0191-3085(03)25006-1
- Kodeih, F., & Greenwood, R. (2014). Responding to Institutional Complexity_ The Role of Identity. *Organization Studies*, 35 (1), 7–39. doi:10.1177/0170840613495333
- Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus. (2013). *Riigi Teataja I*, 6. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/126032013006>
- Kovoor-Misra, S., & Smith, M. A. (2008). In the Aftermath of an Acquisition. Triggers and Effects on Perceived Organizational Identity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (4), 422–444. doi:10.1177/0021886308326285
- Krippendorff, K. (2004) *Content Analysis. An Introduction to Its Methodology*. Sage Publications, Inc.
- Lagerspetz, M. (2017). *Ühiskonna uurimise meetodid*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Marada, R. (2008). Civic Sector and Organizational Identity. Formation of Civic Identities after 1989. *Polish Sociological Review*, 2 (162). 191–202.
- Margolis, S. L., & Hansen, C. D. (2002). A Model for Organizational Identity: Exploring the path to Sustainability During Change. *Human Resource Development Review*, 1 (3), 277–303.
- Martin, K. D., Johnson, J. L., & French, J. J. (2011). Institutional pressures and marketing ethics initiatives: the focal role of organizational identity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 574–591. doi:10.1007/s11747-010-0246-x
- MacLean, T. L., & Webber, S. S. (2015). Navigating multiple Identities across Multiple Boundaries: A Cross-Level Model of Organizational Identification. *Journal of Management Inquiry*, 24 (2), 156–173. doi:10.1177/1056492614546222
- Merad, M., Dechy, N., & Marcel, F. (2014). A pragmatic way of achieving Highly Sustainable Organization: Governance and organizational learning and action in the public French sector. *Safety Science*, 69, 18–28. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2014.01.002>

- Paasi, A., (2003). Region and place: regional identity in question. *Progress in Human Geography*, 27 (4), 475–485. <https://doi.org/10.1191/0309132503ph439pr>
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *Academy of Management Review*, 25, 18–42. <http://www.jstor.org/stable/259261>
- Ran, B., & Golden, T. J. (2011). Who Are We? The Social Construction of Organizational Identity Through Sense-Exchanging. *Administration & Society*, 43 (4), 417–445. doi:10.1177/0095399711412727
- Ravasi, D., & Rekom van, J. (2003). Key Issues in Organizational Identity and Identification Theory. *Corporate Reputation Review*, 6 (2), 118–132.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49 (3), 433–458.
- Rekom van, J., Corley, K., & Ravasi, D. (2008). Extending and Advancing Theories of Organizational Identity. *Corporate Reputation Review*, 11 (3), 183–188.
- Riantoputra, C. D. (2010). Know Thyself: Examining Factors That Influence the Activation of Organizational Identity Concepts in Top Managers Minds. *Group & Organization Management*, 35 (1), 8–38. doi:10.1177/1059601109354804
- Riigieelarve seadus. (2016). *Riigi Teataja I*, 19. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/121062016019>
- Riigi kui tööandja maine uuring. (2016). Loetud aadressil https://www.rahandusministeerium.ee/system/files_force/document_files/2016-riigi_sisemise_tooandja_maine_uuring_06-10.pdf?download=1
- Sataøen, H. L., & Wæraas, A. (2015). Branding Without Unique Brands. Managing similarity and difference in public sector context. *Public Management Review*, 17 (3), 443–461. <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2013.841976>
- Schultz, A., & Hernes, T. (2013). A Temporal Perspective on Organizational Identity. *Organization Science*, 24 (1), 1–21. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1110.0731>
- Skålén, P. (2004). New public management reform and the construction of organizational identities. *The International journal of Public Sector Management*, 17 (3), 251–263. doi:10.1108/09513550410530171

- Siseministeerium. (2015). *Eesti-sisese rände uuring tõstab esile vajadust arendada maakonnakeskusi*. Loetud aadressil <https://www.siseministeerium.ee/et/pressiinfo-uudised/uuringud-ja-analuusid>
- Soni, V. (2000). A Twenty-First-Century Reception for Diversity in the Public sector: A Case Study. *Public Administration Review*, 60 (5), 395–408. <http://www.jstor.org/stable/3110228>
- Statistikaamet. (2017). *Statistika andmebaas*. <https://www.stat.ee/andmebaas>
- Zamparini, A., & Luarti, F. (2017). Being different and being the same. Multimodal image projection strategies for a legitimate distinctive identity. *Strategic Organization*, 15 (1), 6–39. doi:10.1177/476127016638811
- Teasdale, S. (2010). How Can Social Enterprise Address Disadvantage? Evidence from an Inner City Community. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 22, 89–107. doi:10.1080/10495141003601278
- Tallinn arvudes. (2018). P. Kuulpak (toim), *Statistika aastaraamat* (lk 113–116). Tallinna Linnakantselei.
- Tallinna arengukavad. (2019). Loetud aadressil <https://www.tallinn.ee/arengukava>
- Tallinna avalike teenuste andmekogu. <https://www.tallinn.ee/Teenus-Avalike-teenuste-andmekogu>
- Tallinna linna finantsjuhtimise mudel. (2010). Loetud aadressil <https://www.tallinn.ee/est/Tallinna-linna-finantsjuhtimise-mudel>
- Tallinna Linnakantselei põhimäärus ja lisad. (2013). *Tallinna õigusaktide register*. Loetud aadressil https://oigusaktid.tallinn.ee/?id=3001&aktid=125265&fd=1&leht=1&q_sort=ele x_akt.akt_vkp
- Tallinna põhimäärus ja lisad. (2018). *Riigi Teataja IV*, 33. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/429032013059>
- Tallinna veebikanalite kasutatavuse uuring. (2017). RAIT Faktum & Ariko. <https://uuringud.tallinnlv.ee/uuring/vaata/2017/Tallinna-veebikanalite-kasutatavuse-uuring-2017>
- Tallinna visuaalse identiteedi teemaline küsitlus. (2018). Tallinna Linnakantselei

- Vourvachis, P., & Woodward, T. (2015). Content analysis in social and enironmental reporting research: trends and challenges. *Journal of Applied Acconting Research*, 16 (2), 166–195. doi: <https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2013-0027>
- Witting, M. (2006). Relations between organizational identity, identification and organizational objectives: An empirical study in municipalities. *Universiteit Twente, Enchede. Loetud aadressil* https://essay.utwente.nl/55524/1/Scriptie_Witting.pdf
- Wæraas, A. (2008). Can public sector organizatoinis be coherent corporate brands? *Marketing Theory*, 8 (2), 205–221. doi:10.1177/1470593108093325
- Wæraas, A. (2010). Communicating Identity: The Use of Core Value Tatements in Regulative Institutions. *Administration & Society*, 42 (5), 526–549. doi:10.1177/0095399710377435
- Whelan, S., Davies, G., Walsh, M., & Bourkw, R. (2010). Public sector corporate branding and customer orientation. *Journal of Business Research*, 63, 1164–1171. doi:10.1016/j.jbusres.2009.10.013
- Whetten, A. D. (2006). Albert and Whetten Revisited. Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, 15 (3), 219–234. doi:10.1177/1056492606291200

Lisa 1. Linnakodanike nägemus Tallinna formaliseeritud kuvandist



Allikas: Tallinna veebikanalite kasutatavuse uuring 2017

Lisa 2. Sisuanalüüsis kasutatud alustabel identiteediväljundite leidmiseks, analüüsimiseks ja hindamiseks

Asutuse nimi:		Visioon	Keskkond		Kultuur		
	Dokumendi nimi		Missioon	Sihtrühmad	Väärtused	Ajalugu	Sümboolika
Identiteediväljundi olemasolu							
Identiteediväljundi struktuur							
Identiteediväljundi kvaliteet							
Identiteediväljundi olemasolu							
Identiteediväljundi struktuur							
Identiteediväljundi kvaliteet							

Allikas: Autori koostatud

SUMMARY

EXPRESSIONS OF IMPLEMENTATION OF THE ORGANIZATIONAL IDENTITY IN TALLINN CITY GOVERNMENT

Elo Eesmäe

The concept of organizational identity was first defined by American scientists Stuart Albert and David A. Whetten in 1985. According to Albert and Whetten the organizational identity is represented by attributes that are central, enduring and distinctive. Identity is an introspective answer to the question: “Who are we as an organization?”. (Whetten 2006) Identity is closely connected to the concepts of organizational culture and corporate image. These three concepts have overlapping elements but they are not completely included to each other. Identity is rather a dialogue between culture and image. (Hatch&Schultz 2002; Ravasi&Schultz 2006) Studying organizational identity is a relatively new phenomenon. Therefore, there are several conflicting theoretical opinions available. At this point, the definition of the specific concept is essential – organizational identity is something that stays with the organization even if the organization itself or its functions change. Organizational identity is a tool for strategic management, which allows to give meaning to the past and plan future developments.

Identity is to a large extent a cognitive concept and for identity to exist, it needs to be accepted by the members of the organization. The acceptance gives a meaning to the identity and triggers commitment to the implementation of the objectives of the organization. (Ashforth, Harrison & Corley 2008; He&Brown 2013; MacLean&Webber 2015) It is also important to note that even though organizational identity is designed in cooperation with the members of the organization, it can only survive due to the awareness of external environment and keeping the public informed.

The research object of this Master's thesis is the organizational identity of the City of Tallinn. In this thesis, 'city organisation' is understood as a structure consisting of 23 public authorities. This concept is derived from the Statute of the Tallinn City Office. In 2017, Tallinn City Government initiated the change in the principles of strategic planning and wishes the citizens to be more involved to the planning process. In recent years, the city has launched several projects which call on contributing to the content of the future strategy (Tallinn Development Plan 2018-2023). But before the new and different development strategy is drawn up, it is necessary to study how the story of the organization has been told so far, which values have been highlighted, how the visions have been formulated, how does it view the purpose of its actions (mission), who is considered to be an important target group, what kind of symbols are used. Does the city organisation have one identity or several identities, do they have some common characteristics or are they contradictory? So far, the city organization has been lacking such overview. Therefore, this Master's thesis is necessary to provide an overview of the identity of the city organization – what is the organizational identity of Tallinn City Government? At the moment, different public authorities of the City of Tallinn adopt 33 strategy documents with different scopes and purposes which all aim to direct the life in the city to a certain direction.

The purpose of this thesis is to map the organizational identity of the City of Tallinn in its different forms in the context of public authorities of the City of Tallinn. Accordingly, the research tasks of this Master's thesis are:

1. to provide an overview of the theoretical approaches dealing with the organizational and local identity, based on scientific literature;
2. to provide an overview of the specific character of public sector organizational identity;
3. to describe the sample and research methodology;
4. to determine the expressions of the organizational identity of the City of Tallinn from unit to unit and within the organization in general;
5. to describe the identity of administrative agencies by categories.

This Master's thesis consists of theoretical and empirical parts and it is divided into five subchapters according to the above research tasks. In the theoretical part, we are studying the meaning of identity, its relevance as the tool of strategic planning, its effect to the internal and external target groups of the organization and the development of the phenomenon over time. The distinctions of organizational identity in private and public sectors receive more attention. A public sector organization is characterized by the diversity of target groups. Whereas private sector institutions can concentrate on meeting the needs of a specific customer segment, public sector institutions must equally deal with the needs of all people and make optimum use of their budgetary means.

The empirical part of the thesis provides an overview of the identity studies conducted in the organization so far. First, the empirical part of the thesis analyses the data retrieved from the questionnaire survey conducted within the employees of the organization. The second half of the empirical part studies different expressions of identity in the statutes and development documents of public authorities, using the methodology of document content analyses. In the conclusions we analyse and compare the results of questionnaire survey and document content analyses to determine whether the content of the expressions of identity which emerged from different studies, is similar, different, contradictory or supportive to each other.

The results of the analyses show that in general the organizational identity of the city is based on similar values and there are no significant conflicts in the expressions of identity throughout the documents. Development plans and strategies repeat their objectives and kindly refer to the reciprocal cooperation and involvement. Both local and central documents tell similar stories about the city and also missions are more thematic, supplementary or parallel, but not contradictory. However, the organization of the City of Tallinn is currently in a situation where there are more development documents than there are institutions and there is tendency to create even more development documents.

The results of the identity survey that was conducted among the employees of the city in 2017 show that people identify themselves more closely with their unit than with the organization in general. This could be the reason why different public authorities of the city need their own development documents and why the organization and its identity is

described slightly differently in those documents. The results of the study indicate that public authorities are divided into three groups: 1) those who have only statutes and a functional approach to the organizational identity; 2) those who have statutes and one development plan, i.e. socially constructed approach to the identity, and 3) those who have statutes and several development documents, and whose approach to the identity is also socially constructed.

As a conclusion, one can argue that true differences of the expressions of identity do not lie in the content, but rather in the sense of identity – our cooperation is different than your cooperation. Since many scientists consider the identity to be a cognitive concept and not a tangible or a clearly stated concept, it is difficult to change the situation, the change takes time and requires a good strategy. The value of this Master's thesis lies in the fact that it studies all the categories of the organizational identity within the theoretical frame and thus provides an overall picture of the identity. The practical expression of the thesis is the theoretical frame which can be used to analyse and determine the organizational identity of an institution and which also can be implemented to study the identities of other organizations.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Elo Eesmäe,
(*autori nimi*)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Organisatsiooni identiteedi rakenduslikud väljundid Tallinna Linnavalitsuses“,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Kurmet Kivipõld,
(*juhendaja nimi*)

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 3.0, 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.

Elo Eesmäe

22.05.2019