

TALLINNA ÜLIKOOL
EESTI KEELE JA KULTUURI INSTITUUT

Ester Mägi

SISEKOMMUNIKATSIOON EESTI RAHVUSRINGHÄÄLINGUS

Magistritöö

Juhendaja: PhD Kristel Kaljund

Tallinn 2009

SISUKORD

SISUKORD	2
EESSÕNA	3
SISSEJUHATUS	4
1. ÜHENDATUD ORGANISATSIIONI, EESTI RAHVUSRINGHÄÄLINGU TUTVUSTUS	7
2. KOMMUNIKATSIIONI ROLL ORGANISATSIIONI TEGEVUSES JA JUHTIMISES	10
2.1 Sisekommunikatsiooni mõiste.....	11
2.2 Sisekommunikatsiooni väärtus organisatsioonile	13
2.3 Sisekommunikatsiooni roll muudatuste juhtimises	17
2.4 Juhtkonna roll kommunikatsioonis.....	19
2.5 James Grunigi kahesuunaline sümmeetriline kommunikatsioonimudel.....	20
3. INFO LIIKUMISE SUUNAD, KANALID JA VÕRGUSTIKUD ORGANISATSIIONIS	23
3.1 Vertikaalne kommunikatsioon.....	24
3.2 Horisontaalne kommunikatsioon.....	26
3.3 Diagonaalne kommunikatsioon	27
3.4 Sotsiaalsed võrgustikud organisatsioonis	28
4. ORGANISATSIIONI KOMMUNIKATSIONIKLIIMA JA RAHULOLU KOMMUNIKATSIIONIGA	32
5. SISEKOMMUNIKATSIIONI STRATEEGIA ROLL ORGANISATSIIONI JUHTIMISES ...	36
5.1 Sisekommunikatsiooni strateegia dimensioonid ja komponendid	37
5.2 Sisekommunikatsiooni strateegia rakendamine praktikas	39
6. EMPIIRILINE OSA JA UURIMUSTULEMUSED	42
6.1 Uurimismeetodi valik	42
6.2 Valimi kirjeldus.....	44
6.3 Uurimisprotseduuride kirjeldus	44
6.4 Uurimistulemuste arutelu ja analüüs	46
6.5 Järeldused	75
6.6 Ettepanekud	78
KOKKUVÕTE	80
KASUTATUD KIRJANDUS	84
ABSTRACT	89
LISA 1: POOLSTRUKTUREERITUD INTERVJUU KÜSIMUSTIK	91
LISA 2: EESTI RAHVUSRINGHÄÄLINGU SISEKOMMUNIKATSIIONI STRATEEGIA 2009– 2011	92

EESSÕNA

Olen töötanud organisatsioonis, millest oma magistritöös kõnelen, ühel või teisel määral kokku seitse aastat: viis esimest Eesti Televisioonis ja viimased poolteist aastat ühendatud organisatsioonis Eesti Rahvusringhääling. Selle organisatsiooni käekäik ja selles töötavad inimesed on mulle tähtsad, mistõttu tahan rahvusringhäälingu sisekommunikatsiooni valdkonnas töötava inimesena tunnetada oma panust organisatsiooni arengusse. Üks osa minu panusest on käesolev uurimus, mis oli põnev õppimis- ja arenguprotsess ning mis kestis kauem, kui ma esialgu arvasin. Sain taas kord kinnitust, et töötan äärmiselt loominguilises, pidevalt arenevas organisatsioonis, mis olenemata sellest, et asub tihtipeale muudatuste tormtuules, on pikkade traditsioonide ja väärtuste kandja Eesti meediamaastikul.

Tahan tänada oma juhendajat Kristel Kaljundit, kes suutis helikiirusel vastata kõikidele tekkinud küsimustele, oli toeks ja julgustajaks kogu protsessi vältel. Samuti tänan Inka Salovaara Moringut, kelle asjakohased märkused ning huvitavad materjalid aitasid käesoleva magistritöö kirjutamisel.

Lisaks tänan kõiki kolleege, kes nõustusid osalema uurimuses ja usaldasid minu kätte väärtuslikud andmed, millela poleks magistritööd sündinud ning kes olid hiljem valmis kirjutatud kommenteerima, tehes hulgaliselt häid sisulisi ettepanekuid. Samuti suur aitäh Chris-Evelin Luigele ja Marin Grossile, kelle nõu aitas käesolevat uurimust täiustada.

Ester Mägi

jaanuar 2009

SISSEJUHATUS

Eesti Rahvusringhääling loodi 1. juunil 2007. aastal Eesti Raadio ja Eesti Televisiooni õigusjärglasena. Juriidiliselt ei eksisteeri enam kahte eelnimetatud organisatsiooni, küll aga tegutsevad edasi tele- ja raadioprogrammid, samuti töötatakse veel mitmed aastad eraldi paiknevates majades. Hakkama tuleb saada füüsiliselt eraldi paiknevate majade, organisatsiooni- ja töökultuuride, kommunikatsiooni- ning mitmete teiste tööprotsesside ühildamisega.

Kõikide muudatuste kiire elluviimise kriitiliseks eduteguriks saab töötajate informeeritus organisatsioon arengust ja selle erinevate üksuste koostöömimisest ühiste eesmärkide saavutamisel. Seepärast muutub vajalikuks mõtestatud sisekommunikatsioonitegevus, millest tulenevalt on käesoleva magistritöö eesmärk välja töötada ühendatud organisatsiooni sisekommunikatsiooni strateegia aastateks 2009–2011. Tööl on praktiline väärtus ja see on rakendusliku suunaga.

Uurimuse eesmärgini jõudmiseks on püstitatud järgmised ülesanded:

- analüüsida teoreetiliste allikate põhjal sisekommunikatsiooni ja selle toimimiseks vajalike komponentide rolli organisatsiooni tegevuses ja juhtimises;
- viia läbi poolstruktureeritud individuaal- ja rühmaintervjuud rahvusringhäälingu töötajatega;
- analüüsida ja üldistada teoreetilisi seisukohti ja empiirilisi tulemusi;
- koostada rahvusringhäälingu sisekommunikatsiooni strateegia.

Magistritöö empiirilise osa üksikasjalikumad ülesanded on järgmised:

- anda ülevaade hetkel valitsevast sisekommunikatsiooniolukorrast Eesti Rahvusringhäälingus;
- kaardistada Eesti Televisiooni ja Eesti Raadio ühendamisest tulenevad sisekommunikatsiooniprobleemid;
- kirjeldada töötajate ootusi informatsiooni paremaks liikumiseks ja töötajate kaasamiseks rahvusringhäälingus.

Loodav Eesti Rahvusringhäälingu (edaspidi rahvusringhääling, ERR) sisekommunikatsiooni strateegia lähtub põhimõttest, mille eesmärk on soodustada koostööd kõigi osakondade ja toimetuste vahel, et jõuda läbimõeldud ja regulaarse sisekommunikatsioonikava teostamiseni. Kuivõrd tegu on ühendatud organisatsiooniga on loodav strateegia heaks eeskujuks ja näiteks ka teistele ühendatud organisatsioonidele, kes soovivad tõhustada oma asutuse sisekommunikatsioonimudelit. Samuti on töö praktiline väärtus, mida rakendatakse realselt järgnevatel aastatel ERR-i sisekommunikatsioonigrupis töötajate parima teavituse ja nende üldise rahulolu nimel.

Käesolevas magistritöös kasutatakse järgmisi meetodeid:

- kirjanduse analüüs;
- poolstruktureeritud individuaalintervjuu (selleks, et mõista hetkeolukorda ERR-i sisekommunikatsioonis ning töötajate ootusi info paremaks liikumiseks);
- poolstruktureeritud rühmaintervjuu (fookusgrupp) (selleks, et mõista hetkeolukorda ERR-i sisekommunikatsioonis ning töötajate ootusi info paremaks liikumiseks);
- kogutud andmete analüüs, interpretatsioon, süntees ning üldistamine;
- kirjanduse analüüs ning empiirilise uuringu tulemuste võrdlev analüüs.

Magistritöö teoreetiline osa koosneb viiest peatükist, millest esimeses antakse lühiülevaade ühendatud organisatsioonist. Teises selgitatakse kommunikatsiooni rolli organisatsiooni tegevuses ja juhtimises, sisekommunikatsiooni väärtust organisatsiooni elujõulisuses ja muudatuste juhtimisel. Lisaks kirjeldatakse James Grunigi kahe-suunalist sümmeetrilist kommunikatsioonimudelit, mis rõhutab avatud kommunikatsiooni ja dialoogilisust organisatsioonis. Kolmandas pühendatakse info liikumise suundadele, kanalitele ja võrgustikele organisatsioonis. Neljas peatükk käsitleb organisatsiooni kommunikatsiooni kahte äärmiselt olulist tegurit – kommunikatsioonikliimat ja rahulolu kommunikatsiooniga. Teoreetilise osa viimane peatükk keskendub sisekommunikatsiooni strateegia rollile organisatsioonis, selle dimensioonidele ja komponentidele. Empiirilises osas väljatoodud tulemused selgitavad uurimistulemusi – rahvusringhäälingu töötajate arusaamasid hetkel valitsevast

sisekommunikatsiooniolukorrast ja arvamusi ning ettepanekuid, mis on vajalikud tõhusa sisekommunikatsioonimudeli toimimiseks.

Magistritöö empiirilise osa andmed koguti organisatsiooni 26 töötajalt individuaalsete ja fookusintervjuude tulemusel.

Toetudes teoreetilistele seisukohtadele ja empiirilisele andmete analüüsile, koostati Eesti Rahvusringhäälingu sisekommunikatsiooni strateegia aastateks 2009–2011.

Töö illustreerimiseks on kasutatud nelja joonist ja ühte tabelit. Töös on 112 lehekülge ning allikate loetelus on välja toodud 54 nimetust, töö on kaks lisa. Lisas 1 on välja toodud poolstruktureeritud intervjuu küsimused. Eraldi lisana (2) on paigutatud töö lõppu Eesti Rahvusringhäälingu sisekommunikatsiooni strateegia 2009–2011.

1. ÜHENDATUD ORGANISATSIOONI, EESTI RAHVUSRINGHÄÄLINGU TUTVUSTUS

Eesti Televisioon ja Eesti Raadio lõpetasid oma juriidilise tegevuse 1. juunil 2007. aastal rahvusringhäälingu asutamisega. Eesti Rahvusringhäälingu missioon on olla usaldusväärseim ja mõjukaim meediaorganisatsioon Eestis, mis arendab ja hoiab elu Eestis (ERR-i kodulehekülj).

Raadio ja televisiooni ühendorganisatsioonid ei ole Euroopas enam ainulaadsed. Euroopas tegutseb edukalt ühtse avalik-õigusliku televisiooni- ja raadioorganisatsioonina näiteks Suurbritannias BBC, Soomes Yleisradio, Norras NRK ja Taanis DR ning ringhäälingud Iirimaal, Itaalias, Portugalis ja Saksamaa liidumaades. Sageli on reformid tähendanud avalik-õiguslike ringhäälingute sisemisi struktuurimuudatusi ja tööjõu vähendamist. Seega ei ole Eesti valitud tee ja uus mudel erand Euroopa avalik-õigusliku ringhäälingu maastikul. (Palmaru 2006: 2.)

„Ühineti, sest ühe isikuna tegutsedes on võimalik paindlikumalt kasutada Eesti Televisiooni ja Eesti Raadio tegevuseks vajalikke rahalisi vahendeid, kasutada paremini uue meedia võimalusi ning leida kahe organisatsiooni põimumisel ja hilisemas ühises arengus avanevat sünergiat. Rahvusringhäälingul on üks juhtimisstruktuur, kusjuures televisioon ja raadio ei ole eraldi ringhäälinguorganisatsioonid, vaid Rahvusringhäälingu struktuuriüksused“. (Palmaru 2006: 2.)

Ühinemisprotsessis omab võtmefunktsiooni kommunikatsioon – selle õnnestumine või ebaõnnestumine on äärmiselt oluline töötajate rahulolu säilitamisel. Hästi motiveeritud ja rahulolev töötaja tagab organisatsioonile muutuste elluviimisel edukuse. (Länkur 2005: 4).

Eesti juhtide kogemuste põhjal võib välja tuua, et ühed tähtsamad komponendid organisatsioonide ühendamise kommunikatsioonis on info liikumise süsteemi ühtlustamine ja juhtimisalase info allapoole suunamine nii, et kõik töötajad oleksid võrdselt informeeritud (Vadi 1998: 235).

Eesti Televisiooni ja Eesti Raadio ühendamine on olnud pikk muudatuste protsess, mis sai alguse 1. juunil 2007. aastal ja mis kestab tänaseni. Rahvusringhäälingu nõukogu määrati ametisse 30. aprillil. Rahvusringhäälingu juhatuse esimeheks kinnitati 25. mail Margus Allikmaa, kes moodustas viieliikmelise juhtkonna 5. juuniks. Samal päeval kinnitati Rahvusringhäälingu nõukogu poolt uus struktuur ja osakondade juhid, kuid toimetuste juhatajate nimetamise protsess võttis aega veel viis kuud. Ühendatud organisatsioon sai uue visuaalse identiteedi.

Ühendamisprotsess oli küll planeeritav, kuid juhtkonna ja juhtivtöötajate positsioonide vahetumisega oli täiuslikust planeerimisestapist raske rääkida. Kuus päeva enne uue organisatsiooni tekkimist ja vanade lakkamist ei olnud praktiliselt ühtegi inimest, kellel oleks olnud selged volitused proaktiivselt tegutseda. Seega sai kahe organisatsiooni ühendamine juhtkonnale loominguks protsessiks, mida tõlgendada pigem kunsti kui teadusena.

Jätakuvalt eksisteerivad tele- ja raadiokanalite programmid: ETV1, ETV2, Vikerraadio, Klassikaraadio, Raadio 4, Raadio 2 ja Raadio Tallinn. Samuti töötatakse kuni uue ringhäälinguhoone valmimiseni füüsiliselt eraldi asuvates majades (tele- ja raadiomaja). Väljakutseid on mitmeid – eraldi paiknemine, erinevad organisatsiooni- ja töökultuurid, vajadus ühendada kommunikatsiooni- ning mitmed teised strateegilised ja operatiivsed tööprotsessid.

Eesti Televisioonis ja Eesti Raadios on olemasolevate andmete kohaselt läbi viidud järgnevad kommunikatsiooniuringuid:

- 2001. aastal viidi läbi kommunikatsiooniaudit (Powerhouse 2001). Uuriti töökeskkonda, tööülesannete iseloomu, tööalaseid suhteid, tagasisidet töötulemustele, palgakorraldust, koolitust, infoliikumist ja arvamust ETV-st;
- 2003. aastal viidi läbi ETV intraneti kasutusuuring;
- 2003. aastal analüüsis ETV oma sisekommunikatsioonisüsteemi töös “Eesti Televisiooni sisekommunikatsioonisüsteem 2003–2004” (Leemet 2003);
- 2005. aastal valmis bakalaureusetöö “Eesti Televisiooni infoliikumine ja Intranet sisekommunikatsiooni kanalina” (Pennar 2005);

- 2006. aastal valmis uuring "Eesti Raadio sotsiaalse võrgustiku analüüs" (Toiger 2006).

Ühendatud organisatsioonis ei ole läbi viidud sisekommunikatsioonialaseid uuringuid.

Areng ja muudatused tekitavad töötajates ebakindlust, mille vältimiseks saab väga palju ennetavat kommunikatsioonitööd ära teha. Seepärast on vajalik välja töötada rahvusringhäälingu sisekommunikatsiooniplaan, mis arvestab kõikide osapoolte harjumuste, vajaduste ja võimalustega ning loob võrdsed võimalused kõikidele organisatsiooni liikmetele informatsiooni ja tagasiside saamiseks ja jagamiseks. Loodav strateegia arvestab endiste organisatsioonide erinevustega, kuid püüab leida nende ühisjooned, mida koondada ühiseks ja tõhusaks sisekommunikatsiooni strateegiaks.

2. KOMMUNIKATSIOONI ROLL ORGANISATSIOONI TEGEVUSES JA JUHTIMISES

Käesolev peatükk keskendub sisekommunikatsiooni mõistele ja selle tähtsusele, lisaks vaadeldakse, millist rolli mängib kommunikatsioon organisatsiooni elujõulisuses ning milline on juhtkonna panus õnnestunud sisekommunikatsiooni protsessis.

Iga organisatsiooni olemus on selle keskmes asuv kommunikatsioon, mis on kui tööriist ja vahend selleks, et inimesed saaksid kohaneda keskkonnas, milles nad tegutsevad (Katz, Kahn 1966, viidatud Pace, Faules 1994: 23, 45). Kommunikatsioon ei teeni ega teeninda organisatsiooni – kommunikatsioon ongi organisatsioon, sest inimestevahelised suhted võimaldavad organisatsioonil vastu pidada palju kauem kui eraldi eksisteerivad indiviidid seda suudaksid (Pace, Faules 1994: 24).

Organisatsiooni terviklikuks suhtlemiseks peavad selle koostisosad olema omavahel seotud ja üksteisele vastastikust mõju avaldama, mis on võimalik ainult omavahelise suhtlemise teel. Vastasel juhul ei ole tegemist organisatsiooni vaid üksikisikutega. (Üksküla 2004: 330). Seega sõltub organisatsiooni eksistents selle liikmete võimelisusest suhelda ja seeläbi jagada ühist visiooni, mille poole liikuda (Barnard 1938, viidatud Pace, Faules 1994: 39).

Suur osa meie kokkupuudetest teistega on kommunikatiivsed aktid. Kommunikatsioon ongi informatsiooni vahetamine ja tähenduste ülekandmine ning loomine – kommunikatsioon on iga organisatsiooni, ka formaalse organisatsiooni sotsiaalse süsteemi alus ja eeldus ning selle olemus. Organisatsioonikommunikatsioon subjektikeskses tõlgenduses on tähenduste loomise protsess interaktiooni käigus. (Katz, Kahn 1966, viidatud Pace, Faules 1994: 24, 45.)

Organisatsiooniteoorias eristatakse sotsiaalseid ja formaalseid organisatsioone (Pace, Faules 1994: 29). Kui sotsiaalsed organisatsioonid moodustuvad sotsiaalse interaktiooni käigus, siis formaalseid organisatsioone iseloomustab ideaalne

bürokraatiamudel, mis standardiseerib Max Weberi kohaselt võimu, otsustamist, tööjaotust ja karjääri. Ideaalse organisatsiooni struktuuri nimetas Weber bürokraatiaks. Sellise mudeli kohaselt on kogu organisatsiooni tegevus dokumenteeritud, ametikohad järjestatud hierarhiliselt ning ametivõimu piirid paika pandud selge tööjaotuse ja oskuste (mis on kirjeldatud) kaudu. Igapäevane tegevus ja asjaajamine on seotud kindlate reeglitega, mis on isikupäratu ja impersonaalne. Valitsevad reeglid ja regulatsioonid. (*Ibid: 29*).

Eesti Rahvusringhäälingu näol on tegu küll väga loomingulise, kuid siiski formaalse organisatsiooniga. ERR ei asetu täielikult Weberi ideaalse bürokraatiamudeli raamistikku, kuid sarnaneb sellele mitmes aspektis: organisatsiooni tegevus on dokumenteeritud, ametikohad on järjestatud hierarhiliselt ja määratletud volituste piiridega, töötajate oskused on kirjeldatud ametijuhendites. Õnneks on organisatsiooni ja organisatsioonikommunikatsiooni definitsioon ajas kasvanud ning arenenud Weberi bürokraatiamudelist edasi, mistõttu tuleb osata näha ka formaalse organisatsiooni taga eksisteerivaid sotsiaalseid süsteeme ja võrgustikke ning loomingulist keskkonda.

2.1 Sisekommunikatsiooni mõiste

Kogu kommunikatsioon, sõltumata muutuste iseloomust, peab töötama organisatsiooni põhiväärtuste tugevdamise suunas, moodustades nii ühtse terviku (Alas, Pramann-Salu 2005: 273). Sisekommunikatsioon on niivõrd tihedasti läbi põimunud organisatsiooni kultuuri, struktuuri, keskkonna, võimu ja selle töötajatega, mistõttu on see üks kõige tähtsamatest toetavatest funktsioonidest organisatsiooni efektiivsuse saavutamisel, mille kaasabil defineeritakse eesmärgid ja väärtused. (Grunig 1992: 532).

Sisekommunikatsioon ei ole omaette teadusharu vaid osa kommunikatsiooniteooriast. Siiski on tegu üsna uue distsipliiniga, mille tõttu valitseb selles harus mõistete paljus - sisekommunikatsioon, siseturundus, organisatsioonikommunikatsioon, sisemine suhtekorraldus jne. (Smith 2005: 7, 14). Käesolevas magistritöös kasutatakse ning

käsitletakse mõisteid sisekommunikatsioon ja organisatsioonikommunikatsioon sünonüümidenä.

Sisekommunikatsioon on teabevahetus piiritletud keskkonnas (kättesaadavus, kulukus, mõjukus, sobivus eesmärgiga, vastuse saamise võimalus ja oskused), mis saab eksisteerida vaid siis, kui see on loodud ja tõlgendatud inimeste poolt. Organisatsioonisisest infoliikumist võib mõista kui protsessi, milles esitatakse sõnum, mida vastuvõtja tõlgendab ja omakorda edastab. (Pace, Faules 1994: 24). Tulenevalt sellest, võib sisekommunikatsiooni defineerida kui tehinguid indiviidide ja erinevate gruppide vahel, mis kujundavad organisatsiooni nägu ja koordineerivad igapäevategevusi (Dolphin 2005: 172). Kuivõrd organisatsiooni infovahetus on kestev protsess, mis on pidevas muutumises, võib öelda, et organisatsiooni sisekommunikatsioon areneb koos organisatsiooniga (Pace, Faules 1994: 24).

Sisekommunikatsioon on terviklik, tõlgendusterohke protsess, mis on kui katalüsaator organisatsiooni sooritusele ja tõhususele. Katalüsaatori värvi määrab aga informeeritud või informeerimata töötajaskond. (Dolphin 2005: 173). Kujundlikult võib öelda, et sisekommunikatsioon aitab toimida meeskonnal sünkroonselt — nii nagu suure sümfooniaorkestri kokku kõlamine nõuab vaeva, nõuab seda ka organisatsiooniliikmete omavaheline koostöö, milles sisekommunikatsioon saab olla sünkroniseerivaks jõuks (Whitworth 2006: 211).

Miks peetakse organisatsioonikommunikatsiooni tänases juhtimises nii oluliseks? Organisatsioon saavutab oma eesmärgid tänu lojaalsele ja motiveeritud professionaalsele töötajaskonnale, keda peaks huvitama, millised on organisatsiooni eesmärgid, mida tahetakse saavutada ja kuhu jõuda. (Gallois 2004: 722). Edukas sisekommunikatsioon võimaldab suurendada organisatsioonisisest töötajate toetust tehtud muudatustele ja kaasata neid organisatsiooni eesmärkide saavutamisse (Vos, Schoemaker 2001). Just seetõttu kujuneb sisekommunikatsioon kriitiliseks elemendiks edu saavutamisel, sest koordineeritud ja õigesti ajastatud kommunikatsioon on suurepärase vahendi organisatsiooni eesmärkide saavutamisel (Gallois 2004: 722).

Kokkuvõtteks võib öelda, et sisekommunikatsioon täidab organisatsioonis nelja põhilist funktsiooni, olles:

- 1) Integreeriv — töötajad teavad, millised on organisatsiooni eesmärgid ja kuidas nende töö suhestub organisatsiooni tegevusega, saades järjepidevat tagasisidet tehtule;
- 2) Informatiivne — selleks, et tegutseda tõhusalt, vajavad inimesed oma tööks suurel hulgal erisugust informatsiooni. Lisaks tööd puudutavale spetsiifilisele infole vajavad inimesed teavet organisatsiooni käekäigu, selle eesmärkide, oma kaaskolleegide ja konkurentide kohta;
- 3) Reguleeriv — töötajad teavad, mida neilt vastavat infot jagades oodatakse;
- 4) Veenev — selline informatsioon saavutab rohkem kui käsud ja keelud. (Koehler 1981: 8–10.)

Seega on sisekommunikatsiooni keskne eesmärk aidata töötajatel mõista organisatsiooni väärtusi, eesmärke ja nende saavutamise teid ning oma rolli organisatsioonis. Lisaks sellele on sisekommunikatsioonil mitmeid võimalusi organisatsiooni elujõulisuse tagamisel. Järgnevalt vaadeldakse, milles seisneb sisekommunikatsiooni väärtus organisatsiooni igapäevatöös.

2.2 Sisekommunikatsiooni väärtus organisatsioonile

Organisatsioonisisese kommunikatsiooni põhieesmärgiks on luua ja säilitada vastastikku kasulikud suhted organisatsiooni ja tema töötajate vahel, kellest sõltub organisatsiooni käekäik.

Töötajatele suunatud kommunikatsiooni üksikasjalikumad eesmärgid on: luua teadlikkust organisatsiooni tegevusest, probleemidest ja eesmärkidest; hoida inimesed informeerituna olulisematest muudatustest, mis võivad mõjutada organisatsiooni ja töötajate käekäiku; kujundada töötajatest head organisatsiooni saadikud nii töö kui väljaspool tööaega; nõuda ja julgustada töötajaid töö tõhusamaks muutmisel; rahuldada töötajate soovi olla organisatsioonist informeeritud ja selle töösse kaasatud.

Võtmesõnaks on inimeste pidev kaasamine ja juhtimise teostamine koos töötajatega. Tunne, et nendega arvestatakse ja neist hoolitakse loob ühtsust ning teeb töötajatest oma organisatsiooni esindajad, kes tunnevad oma töökoha üle uhkust ja rõõmu. (Farrant 2003; Keller 1998; Pace, Faules 1994; Smith 2005.)

Mitmed uurimused kinnitavad, et kõige demotiveerivamaks teguriks peavad töötajad informatsiooni puudulikkust, mis eelkõige seostub vahetu kontakti ja tagasiside puudumisega (Hargie, Tourish 2004: 7). Seetõttu on hästi korraldatud sisekommunikatsioonil väga suur roll organisatsiooni töötajate motiveerimisel ja rahulolul (Farrant 2003: 7).

Sisekommunikatsioon ei ole ainuüksi juhatuse otsustest teavitamine, vaid selle tõeline võim seisneb muudatuste juhtimises. Sisekommunikatsiooni väärtust organisatsioonile on raske alahinnata: paindlikkus ja uuenduslikkus, parema kvaliteediga otsused, parem teadmusjuhtimine, motiveeritud töötajaskond ja usalduslik õhkkond. Lähenemine „üks suurus kõikidele“ ei sobi, sest sisekommunikatsioon peab olema välja töötatud ja tuginema organisatsiooni strateegiale, arvestades selle eripärasid ning seda, et iga kommunikatsioonisituatsioon on unikaalne. (Quirke 2002: 4.)

Selleks, et sisekommunikatsioonist saaks organisatsiooni strateegiline töövahend, peavad selles olema ühendatud teadmine ja informatsioon, millele tuginedes tehakse väärtuslikke otsuseid.

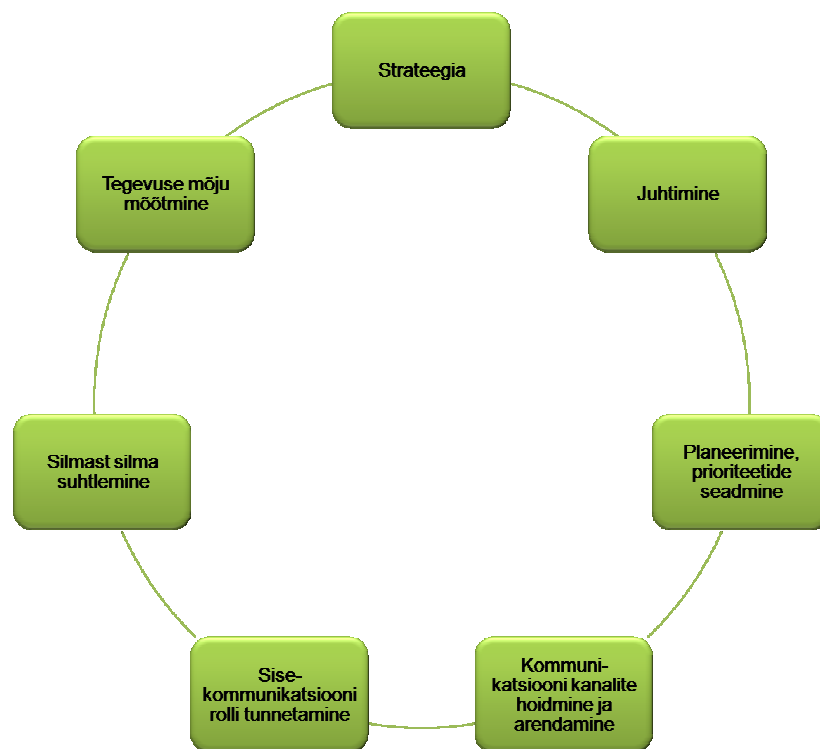
Sisekommunikatsiooni efektiivseks toimimiseks peavad olema täidetud neli tingimust, milleks on:

1. Sisuga varustamine – visioonide, ideede, informatsiooni ja andmete jagamine;
2. Edastatud sõnumitele konteksti loomine – tähendus sõltub alati kontekstist. Oskus näha suuremat pilti aitab töötajatel sujuvalt liikuda läbi rohke informatsiooni ja valida erinevate kommunikatsioonikanalite vahel just enesele sobiv;
3. Töötajatega vestlemine – vestlustes sünnib ühine jagatud arusaam sellest, milline on organisatsiooni ja selle töötajate tegevuste eesmärk ja soovitud tulemus;

4. Tagasiside kogumine – selleks, et mõista, kas jagatud informatsiooni on mõistetud nii nagu kavatsatud. (Quirke 2002: 22.)

Paraku keskendub suur osa organisatsioonidele vaid esimesele etapile, mis sisuliselt tähendab küll formaalselt informatsiooni jagamist, kuid mitte tagajärgedega tegelemist. Piisavalt ei pöörata tähelepanu edastatud sõnumite konteksti loomisele, tagasiside kogumisele (kas saadud infot tõlgendati õigesti, kas informatsiooni saamisele järgnes soovitud tegevus) ning igapäevasele vahetule silmast silma suhtlusele juhtkonna ja töötajate vahel. (Quirke 2002: 22). Eelnev viitab probleemile, kus pidevalt muutuv keskkonnas võib ohuks kujuneda informatsiooni üleküllus ja selle kaugus tegelikust kontekstist, mille tõttu väheneb töötajate võime infot vastu võtta ning seda adekvaatselt töödelda (*Ibid*: 22). Informatsiooni üleküllus põhjustab aga ebaküpsete ja -täpsete otsuste tegemist (Porter, Adrian 2004: 191).

Selleks, et maksimaalselt panustada sisekommunikatsiooniprotsessi, püüdes vältida eelpool mainitud puudujääke igapäevases kommunikatsioonis, peavad organisatsioonid moodustama meisterliku kommunikatsiooniringi, mis sisaldab eneses seitset omavahel seotud lüli.



Joonis 1. Meisterlik kommunikatsiooniring (Quirke 2002: 26)

1. **Strateegia** – sisekommunikatsiooni strateegia peab moodustama osa organisatsiooni tegevusstrateegiast. Määratleda tuleb eesmärgid, soovitud käitumine ja hoiakud ning nende poole läbi sisekommunikatsiooni strateegia liikuda;
2. **Juhtimine** – kommunikatsioonil on juhtimises keskne roll. Tõhusa suhtlemise komponendid on järjepidevad ja ühtset ideed edasi kandvad sõnumid, eesmärgiselgus organisatsiooni suundadest ja valitsevatest põhimõtetest ning prioriteetide fookus;
3. **Planeerimine ja prioriteetide seadmine** – ilma planeerimata ei ole võimalik muudatusi esile kutsuda. Kommunikatsiooniplaan peab olema ajas muutuv ja vajadusel kohandatav muutuva olukorraga. Sisekommunikatsiooni roll ei ole pelgalt muudatustest teavitamine vaid inimeste harimine suunas, et nad mõistaksid muudatuste vajalikkust;
4. **Kommunikatsioonikanalite hoidmine ja arendamine** – informatsiooni ülekülluses tuleb hoolitseda selle eest, et organisatsiooni liikmeteni jõuaks õigesti ajastatud piisav hulk kvaliteetset informatsiooni ja et see saaks ka õigesti tõlgendatud;
5. **Sisekommunikatsiooni rolli tunnetamine** – juhtkond peab mõistma sisekommunikatsiooni väärtust organisatsioonile. Vajalik on kommunikatsioonispetsialistide juurdepääs juhtimisotsustele ning nende tagamaadele;
6. **Silmast silma suhtlemine** – elektrooniline kommunikatsioon ei asenda vahetut suhtlemist juhtkonna ja töötajate vahel. Verbaalse või kirjaliku info vahetamine peab sõltuma sõnumi kontekstist ja sisust. Informatsioon tuleb muuta teadmiseks - teadvustada tuleb ka seda, et tegevused (mitte sõnad) räägivad kõige selgemat keelt;
7. **Tegevuse mõju mõõtmine** – eesmärgi saavutamist saab kontrollida vaid tegevuse edukuse mõõtmisega, mille eelduseks on ootuspärase tulemuse sõnastamine. (Quirke, 2004: 191.)

Kirjeldatud mudeli esimesed kolm lüli keskenduvad kommunikatsioonistrateegia ja organisatsiooni tegevusstrateegia ühendamisele. Neli järgmist pühenduvad eesmärgile teha asju õigesti ja hinnata kommunikatsiooni tõhusust. Sisekommunikatsiooni väljakutse käesoleva mudeli puhul on kahekordne: arendada ja rakendada parimat praktikat igas lühis eraldi ja ühendada lülid omavahel nii, et nad tugevdaksid vastastikku teineteist.

Sisekommunikatsioon ei saa tegutseda anonüümselt ilma juhtkonna toetuseta - ka eelnev mudel rõhutab vajadust juhtkonna tasandil tunnetada ja väärtustada sisekommunikatsiooni rolli organisatsioonis. Järgnevalt analüüsitakse sisekommunikatsiooni rolli muudatuste juhtimises ja juhtide rolli sisekommunikatsiooni tõhusamaks muutmisel.

2.3 Sisekommunikatsiooni roll muudatuste juhtimises

Edukas ja tõhus kommunikatsioon on planeeritud ja loodud nii, et selle eesmärk ei ole ainuüksi informeerida, vaid kutsuda esile muudatus suhtumises ja käitumises. Tõhusa kommunikatsiooni eesmärgid ja suunad on määratletud. (Wood 1999: 136.)

Käesoleva magistritöö raames vaadeldakse väga suure muudatuse läbi teinud ühendatud organisatsiooni – Eesti Rahvusringhäälingut, mis moodustati 51 aastases Eesti Televisioonist ja 81 aastases Eesti Raadiost. Muudatuste aeg kestab nii küpse ajaloo organisatsioonide ühendamisel aastaid. Kuivõrd iga töötaja mõtleb muudatuste kestel eelkõige iseendale ja sellele, mis saab tema tööst ja palgast, võib juhtkond kaotada otsekontakti oma alluvatega, sest küsimusi on rohkem kui vastuseid ja poolikuid vastuseid on kohati ohtlikum anda, kui üldse mitte vastata. Seetõttu on tänaseni sisekommunikatsioonil kanda tähtis roll rahvusringhäälingut puudutavate muudatuste juhtimises, nendest teavitamises ja seeläbi organisatsiooni arengus.

2.3.1 Muudatuste kommunikatsioon

2007. aasta suvekuudel, ühendamise lävel, asus rahvusringhääling kiirete muudatuste keerises. Kuivõrd ühendamisprotsess kestab veel tänaseni on oluline lisaks sisekommunikatsioonile käsitleda ka muudatuse kommunikatsiooni organisatsioonis ja selle põhiprintsiipe.

Kommunikatsioon on iga muudatuse võtmefiguur, mille kaasabil saab informeerida, selgitada või valmistada inimesi ette muutusteks (Dolphin 2005: 173). Muudatusteprotsessis kujunevad oluliseks kolm komponenti:

- 1) Muudatustest informeerimine – piisav, relevantne ja õigeaegne info muudatuste kohta on kõige suurem rahulolu tekitav faktor;
- 2) Ülespoole suunatud kommunikatsioon – juhtkonna võime kuulata, arvestada ja diskuteerida oma töötajatega;
- 3) Rahulolu organisatsiooniga – see, kuidas inimesed tajuvad organisatsiooni ja tunnetavad enese rolli selles, mõjutab nende arusaama sellest, kas nad on austatud ja väärtuslikud töötajad. (Castles, Gray 2006: 240–247; Dolphin 2005: 174.)

Muudatuste kommunikatsiooni eesmärk ei ole pelgalt teavitamine, vaid muutuse esile kutsumine, mis eeldab selget visiooni soovitatavast muutusest ja sõnumi mõjust sihtgrupile. Muudatuste kommunikatsiooni põhiprintsiipidena nimetatakse järgmist:

1. Lisaks muudatusele tuleb selgitada ka laiemat perspektiivi – kuhu liigutakse ja millise eesmärgi nimel muudatusi vaja on. Selle asemel, et öelda, mis muutub, tuleb selgitada, miks midagi muutub ja milline on selle mõju nii organisatsioonile tervikuna kui igale töötajale eraldi;
2. Info edastamisega ei tohi viivitada, vastasel juhul teeb kuulujutt oma töö;
3. Selgitada tuleb tõenäosuslikke stsenaariume, isegi, kui olukord ei ole selge, tuleb sellest rääkida. Juhtkonna ja töötajate vahel jagatud ühised arengunägemused on olulisemad kui hirm tuleviku ees;
4. Silmast silma suhtlemine peab olema üks põhilistest kommunikatsioonimeetoditest, mille kaudu on võimalik küsida, vastata, selgitada ja täpsustada;

5. Kommunikatsioon on protsess, mitte sündmus – muudatuste kommunikatsioon tähendab inimeste kuulamist, arutamist ja koos mõtlemist. (Quirke 2002: 129–134.)

Eelnevat silmas pidades võib öelda, et muudatuste kommunikatsiooni tähtsaimaks komponendiks on muudatuste ulatus ja selle mõju organisatsiooni liikmetele. Sisekommunikatsioon muudatuste keerises saab luua töötajate rahulolu tekitavat väärtust, mis seisneb informatsiooni õigeaegses, ausas, täpses ja vahetus jagamises.

2.4 Juhtkonna roll kommunikatsioonis

Organisatsioonikommunikatsiooni käsitlev strukturalistlik teooria põhineb võimu osal suhtlemises. Võimu aspektist tulenevalt eristatakse organisatsioonis ametlikku ja mitteametlikku suhtlemist. Ametlik suhtlemine jälgib organisatsiooni võimu ja hierarhiat ning seda seostatakse eelkõige kirjalike suhtlemiskanalitega. Mitteametlik suhtlemine kujuneb aga seevastu inimeste eelistuste ja vajaduste baasil ning seostub vahetu suulise kontaktiga grupisiseses suhtlemises. (Vadi 2001: 139.)

Kommunikatsioon on üks juhtimise võtmeprotsessidest, mille eelduseks on juhtkonna panus, pühendumus ja oskus suhelda (Howard 1996: 12; Wood 1999: 136). Just juhtkonna üheks võtmerolliks on järjepidev organisatsiooni eesmärkide tutvustamine ja töötajate motiveerimine. Kommunikatsioon ei ole vaid tippjuhtide pärusmaa, vaid see on vajalik igal organisatsiooni tasandil, selleks, et jagada ühist visiooni, luua ja säilitada usaldus juhtide vastu, edukalt läbi viia muudatusi ning tugevdada organisatsiooni identiteeti (Riel, Fombrun 2007: 15).

Erinevad uurimused kinnitavad, et alluvad ootavad just oma otsestelt ülemustelt tööks vajalikku informatsiooni ja tagasisidet tehtule. Juhid, kes väärtustavad vahetut silmast silma suhtlust teavad, et nad panustavad õigesti, sest vahetu suhtlus annab töötajatele võimaluse küsida, arvata, anda ja saada tagasisidet. (Howard 1996: 12). Kaasaegsetes kommunikatsiooniteooriates peetakse vahetut kontakti alluvatega üha tähtsamaks

juhtimisoskuseks, mistõttu on sellist juhtimisstiili hakatud nimetama - juhtimine kõndides (*management by wandering around*). See tähendab enese kurssi viimist ja alluvate tundma õppimist läbi vahetu suhtlemise, küsimise ja diskuteerimise (Whitworth 2006: 211; Wood 1999: 137).

Mittesuhtlemine kannab aga selget signaali alluvate jaoks – juhti ei huvita. Seepärast on oluline, et juhid mõistaksid, et infovahetus ei ole ainuüksi kommunikatsioonigrupi vaid ka nende endi ülesanne. (Howard 1996: 13). Kommunikatsioonispetsialisti roll on aidata luua organisatsioonis usalduslik keskkond juhtkonna ja töötajate vahel, kus igapäevaselt vahetatakse igal organisatsiooni tasandil tööks vajalikku informatsiooni (Wood 1999: 212).

Edukas sisekommunikatsioon teenib organisatsiooni huve kujundades motiveeritud töötajaskonna, kes on kaasatud organisatsiooni eesmärkide saavutamisse. Edukas sisesuhtlus on integreeriv, informatiivne, reguleeriv ja veenev. Muudatuste protsessis muutuvad oluliseks tegurid, nagu muudatustest informeerimine, altpoolt ülespoole suunatud kommunikatsioon ja rahulolu organisatsiooniga, mis on tegelikult võtmetähtsusega ka stabiilses keskkonnas. Juhtkonna rolli sisekommunikatsiooni edukuses on raske alahinnata. Eriti tähtsaks kujuneb vahetu suhtlus alluvatega ja järjepidev tagasiside andmine, mis aitab töötajatel tunda end täisväärtusliku organisatsiooniliikmena. Loomingulises organisatsioonis nagu seda on Eesti Rahvusringhääling, seisneb sisekommunikatsiooni roll aga mitte niivõrd finantskasumlikkuse kasvatamisel, vaid organisatsioonis positiivse sisekliima (sh kommunikatsioonikliima) ja motiveeritud töötajaskonna kujundamisel.

2.5 James Grunigi kahe-suunaline sümmeetriline kommunikatsioonimudel

Eelnevalt analüüsi sisekommunikatsiooni väärtust ja rolli organisatsiooni arengus ning muudatuste juhtimises. See on protsess, mis peab olema hästi planeeritud ja sama hästi läbi viidud ning milles võtmetähtsuse omistab efektiivseima kommunikatsioonimudeli ja -kanalite valimine.

Käesolevas magistritöös tuginetakse James Grunigi (1992) kahesuunalisele sümmeetrilisele kommunikatsioonimudelile, mis on mitmesuunaline tasakaalus kommunikatsioon, võimaldades suuremal hulgal tagasisidet, juhindudes põhimõttest - meil kõigil on võimalus rääkida, kuulata, küsida ja vastata. Aktiivse diskussiooni käigus kogutakse ja arvestatakse sihtgruppidele saadavat tagasisidet. Kahesuunalise mudeli eelisteks on väiksem ajakulu suhtluses ja informatsiooni püsivus, sest teade on vaadeldav ka hiljem. Grunigi mudelit peetakse kaasaegsete kommunikatsiooniteoreetikute hinnangul üheks efektiivseimaks organisatsioonikommunikatsiooniks, sest see keskendub kommunikatsioonispetsialistide ja ettevõtte juhtkonna vahelisele koostööle. (Grunig 1992: 531–563.)

Grunigi (1992: 537) kohaselt lähtuvad edukad sisekommunikatsiooni süsteemid sümmeetrilisuse põhimõttest, mis muudavad organisatsiooni efektiivsemaks, luues strateegiliste töötajagruppidega avatud ja usaldusväärsed suhted. Häid suhteid töötajatega tähistab kõrge rahulolu määr organisatsiooni ja oma tööga. Seepärast on sümmeetrilise kommunikatsioonimudeli praktiseerimine tihedalt seotud kommunikatsioonikliimaga organisatsioonis ja töötajate rahuloluga töökohal. (Grunig 1992: 531).

Sümmeetrilise kommunikatsioonimudeli märksõnaks on osalemine – organisatsiooni liikmetelt oodatakse osalemist otsustusprotsessides. Võtmesõnadeks on virtuaalne informatsiooni jagamine ja info püsivus. Mudelit on iseloomustatud kui avatud kommunikatsiooni ja vastastikusel sõltuvuses olevat vastutust informatsiooni jagamise ees (Grunig 1992: 531) – kahesuunaline sümmeetriline mudel julgustab organisatsiooni mõtlema hoolikalt sellele, millised eesmärgid on sihtgruppidega suhtlemisel (Riel, Fombrun 2007: 34).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kahesuunalise sümmeetrilise kommunikatsioonimudeli tunnusjooned ja omadused on järgmised: usaldusväärsus, avatus, vahetu silmast silma suhtlus, head suhted organisatsioonis, võrgustike sümmeetrilisus, horisontaalne kommunikatsioon, tagasiside, informatsiooni adekvaatsus, töötajakeskne kommunikatsioon, arvamuste paljusus ja dialoogilisus.

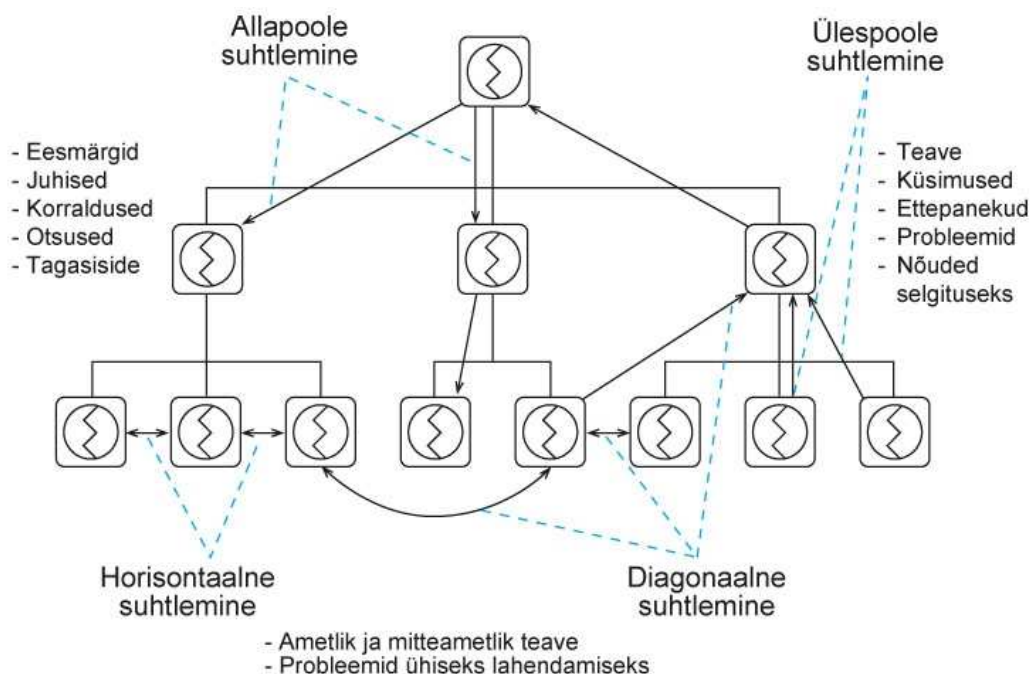
Olenemata Grunigi sümmeetrilise kommunikatsioonimudeli eelistest rõhutavad mitmed kommunikatsiooniteooriate autorid asjaolu, et suhtlusprotsess ei saa kunagi olla täiuslik seal valitseva müra tõttu (Vadi 2001: 181). Kui organisatsioon on tugevalt tsentraliseeritud ja jäga hierarhiaga, väheneb alt üles liikuv suhtlus ja valdavaks saab ülemustelt alluvatele teabe edastamine, kus tagasisidet ei oodata ega anta. Veel raskendab kahepoolset suhtlust organisatsiooni liigne formaliseeritus, mis määrab kindlaks suhtlusviisid ja -ahelad ning aeglustab informatsiooni liikumist, tekitades võimalikke moonutusi just alluvatelt ülemustele liikuvast teabest. (Grunig 1992: 563). Seepärast tuleb organisatsioonisisese suhtlemise korral silmas pidada, et tagatud oleks nii horisontaalses kui vertikaalses suunas suhtlemine (Vadi 2001: 181).

Käesolevas alapeatükis kirjeldatud kommunikatsioonimudel saab toimida efektiivselt vaid mitmete erinevate komponentide ja faktorite koosmõjul – sõnum edastatakse õigeaegselt ja selgelt määratletud sihtrühmale; sõnumit on õigus edastada kõikidel organisatsiooniliikmetel, samavõrd on õigus kuulata, küsida ja vastata. Sestap lasub ka vastutus dialoogi toimimise eest nii sõnumi saatjal kui vastuvõtjal. Eduka sümmeetrilise sisekommunikatsiooni eeldus on erisuunaliste kanalite ja võrgustike järjepidev kasutamine. Järgnevalt kirjeldataksegi informatsiooni liikumise suundasid, kanaleid ja võrgustikke organisatsioonis.

3. INFO LIIKUMISE SUUNAD, KANALID JA VÕRGUSTIKUD ORGANISATSIOONIS

Kommunikatsioon on iga organisatsiooni vereringe, kus tegutsevad võrgustikud, milles inimesed suhtlevad üksteisega. Moodustunud inimsuhete süsteemi mõjutavad aga organisatsiooni ametlikud suhted. (Riel, Fombrun 2007: 13; Vadi 2001: 181). Igas organisatsioonis liigub informatsioon vertikaalselt, horisontaalselt, diagonaalselt, formaalselt ja informaalselt, sisemiselt ja väliselt, mis võimaldab organisatsiooni tervikuks ühendamist, sest organisatsioonisuhtlemine on sidus tegevus (Vadi 2001: 138, 140–43).

Kindlasti ei ole kogu info, mis liigub ettevõttes vajalik organisatsioon eesmärkide täitmiseks, küll aga mõjutab kogu kommunikatsioon teataval määral töötajate taju organisatsioonist (Riel, Fombrun 2007: 13). Kuivõrd suhtlemine toimub kõikjal kõigiga, on see organisatsiooni üks mahukamaid tegevusi erinevatel tasanditel ja suundadel (Vadi 2001: 181).



Joonis 2. Suhtlemissuunad organisatsioonis (Pace, Faules 1994: 126; Üksvärav 2004: 338)

3.1 Vertikaalne kommunikatsioon

Organisatsioonisisene suhtlemine võib toimuda nii vertikaalses, horisontaalses kui ka diagonaalses suunas. Vertikaalne kommunikatsioon jaguneb ülespoole ja allapoole suunatud suhtlemiseks. Järgnevalt antakse ülevaade vertikaalse kommunikatsiooni toimimise põhimõtetest ja peamistest kanalitest, mida informatsiooni jagamiseks kasutatakse.

3.1.1 Ülespoole suunatud kommunikatsioon

Vertikaalses suhtluses eristatakse ülenevat ja alanevat suunda, millest esimest võib vaadelda kui juhtkonna poolset teabe ja tagasiside kogumist (Üksvärv 2004: 330). Ülespoole suunatud kommunikatsioon on oluline just seetõttu, et see võimaldab juhtidel saada vahetut tagasisidet erinevate tasandite töötajatelt, mis omakorda mõjutab tehtavate otsuste kvaliteeti. Samuti annab ülespoolse suunatud info märku sellest, kas sõnumid on jõudnud sihtgrupini üheselt ja kas otsuste tagamaid on mõistetud või mitte. (Pace, Faules 1994: 130.)

Ülespoole suunatud kommunikatsioonikanalid jaotuvad suulisteks ja kirjalikeks. Suulised kanalid võivad olla silmast silma suhtlemine, intervjuud, telefonivestlused, koosolekud, kuulujutud või näiteks ka nõustamine. Kirjalikud kanalid eksisteerivad raportite, kirjade, memode, kaebuste või ka soovitude näol. (Koehler 1981: 94; Wood 1999: 136.)

Järgnevalt on sõnastatud efektiivse ülespoole suunatud kommunikatsiooni seitse põhiprintsiipi:

1. Efektiivse kommunikatsiooni aluseks on strateegiline plaan, sest kommunikatsiooniprotsess peab olema planeeritud. Juhtkond soodustab ja edendab alt ülespoole suunatud info liikumist;
2. Kommunikatsioon on järjepidev protsess – ka kõige tavapärasemat infot tuleb pidevalt jagada ning olla aktiivne selle küsimisel;

3. Informatsiooni edastamine toimub läbi väljakujunenud kommunikatsioonikanalite;
4. Töötajate arvamuste ja ettepanekutega arvestatakse – ka teistsugune vaatenurk on oodatud;
5. Tähelepanuväärne osa ülespoole suunatud kommunikatsioonis on aktiivsel kuulamisel;
6. Probleemidega tuleb tegeleda, küsimustele tuleb vastata;
7. Efekttiivne ülespoole suunatud kommunikatsioon kasutab erinevaid suhtluskanaleid ja -meetodeid. Tõhusaimaks peetakse vahetut silmast silma suhtlemist ülemuste ja alluvate vahel. (Planty, Machaver 1952, viidatud Pace, Faules 1994: 132–133.)

Tänapäeva praktikas võib kujuneda organisatsiooni liikmete seas teadmine sellest, et juhtkond soovib saada tagasisidet oma töö ja otsuste kohta vahest ehk olulisemaks, kui selle tegelik toimimine praktikas. Eelpool kirjeldatud mudelist tulenevalt võib ülespoole suunatud kommunikatsiooni võtmefiguuridena välja tuua aktiivsed juhtkonna liikmed, kuid samuti kõik alluvad, kellelt saadav info sellesuunalisele kommunikatsioonile üldse mõtte annab.

3.1.2 Allapoole suunatud kommunikatsioon

Allapoole suunatud kommunikatsioon tähendab info liikumist ja suunamist kõrgematelt ametipostidelt madalamatele. Alanevas suunas suhtlemise funktsiooniks on organisatsiooni eesmärkide selgitamine, töötajate instrueerimine, nõuete selgitamine või tagasiside andmine. (Katz, Kahn 1996, viidatud Vadi 2001: 141.)

Allapoole suunatud kommunikatsiooni kanalid võib samuti jaotada suulisteks ja kirjalikeks, millest suulised on instruksioonid, loengud, konverentsid, koosolekud, intervjuud, nõustamine, telefonivestlused, kõned jms. Kirjalikud kanalid aga instruksioonid, käskkirjad, protokollid ja memod, käsiraamatud, trükised, aastaraamat jms. (Koehler 1981: 83; Üksvärav 2004: 337; Wood 1999: 136.)

Juhtkonna õiglaste ja efektiivsete otsuste eelduseks on kvaliteetne informatsioon kogu organisatsiooni kohta, samuti peavad juhtkonna tehtud otsused jõudma kõikide töötajateni, mistõttu osutub organisatsioonikommunikatsioonis väga oluliseks vertikaalne suhtlemine nii ülalt alla kui alt üles suunaga (Pace, Faules 1994). Kui aga vertikaalne suhtlemine on organisatsioonis häiritud, ei saa erinevate tasandite töötajad tagasisidet oma tegevusele ning sellele, kas ja kuidas on lähetatud infot mõistetud (Vadi 2001: 141–142). Tagasiside puudumine tervikuna mõjub aga halvavalt kommunikatsioonikliimale ja pärsib rahulolu kommunikatsiooniga.

Lisaks vertikaalsele kommunikatsioonile eristatakse organisatsioonis horisontaalse ja diagonaalse kommunikatsiooni suunad.

3.2 Horisontaalne kommunikatsioon

Horisontaalses suunas suhtlemine on tihtipeale mitteametlikku laadi ja rahuldab organisatsiooniliikmete suhtlemisvajadust (Pace, Faules 1994: 133).

Horisontaalse tasandi suhtlemise funktsiooniks peetakse osakondadevaheliste probleemide selgitamist ja nende lahendamist, informatsiooni jagamist ning ühiste arusaamade kujundamist (Pace, Faules 1994: 133; Vadi 2001: 143). Horisontaalse kommunikatsiooni barjääre võib tekitada töötajatevahelise usalduse puudumine või majasisene konkurents, kuid just horisontaalses kommunikatsioonis nähakse võimalust sünergia loomiseks, sest nimetatud tasandil on võimalik luua ettekujutus sellest, mida teised sama tasandi organisatsiooni liikmed teevad ja millised on nende tegevuse eesmärgid. Läbi horisontaalse kommunikatsiooni on võimalik jagada kogemusi, luua ühine teadmine läbi interpersonaalse toetuse, mille tulemuseks on sünergia ühistevuses. (*Ibid.*: 134; *Ibid.*: 43).

Horisontaalse kommunikatsiooni suulised kanalid on loengud, konverentsid, koosolekud, telefonivestlused, ametiliitude tegutsemine, suuliselt edasi kanduv

informatsioon ja kuulujutud. Kirjalike kanalitena käsitletakse kirju, memosid, protokolle, käsiraamatuid, aastaraamatuid vms. (Koehler 1981: 102.)

Just sünergeetilist ühistegevust vajab ka rahvusringhääling oma igapäevases tegevuses selleks, et ühendada organisatsiooni erinevad osad ühtseks tervikuks.

Kokkuvõtteks võib öelda, et allapoole ja ülespoole suunatud vertikaalse kommunikatsiooni kanalid sarnanevad suurel määral horisontaalse kommunikatsiooni kanalitega. Suurim erinevus on vahetu silmast silma suhtluse vähene osakaal vertikaalses kommunikatsioonis, mida on mainitud vaid ülespoole suunatud suhtluse suulise kanalina ning millel horisontaalses suhtluses on väga suur roll. Kogu kommunikatsioon organisatsioonis ei piirdu aga vertikaalse ja horisontaalse suunaga – lisanduvad veel diagonaalne kommunikatsioon ja suhtlus läbi sotsiaalsete võrgustike.

3.3 Diagonaalne kommunikatsioon

Kommunikatsiooni, mille ühisesse suhtevõrgustikku on kaasatud nii vertikaalse kui horisontaalse tasandite esindajad, keda seob ühine eesmärk, nimetatakse diagonaalseks suhtlemissuunaks (Vadi 2001: 143). Sellist suhtlust võib võrrelda kanalitevahelise (*cross-channel*) kommunikatsiooniga, mis tähendab organisatsiooni selliste osakondade vahelist suhtlemist, mis ei allu üksteisele, kuid mille töötajad teevad tihedat koostööd (Pace, Faules 1994: 126). Kuivõrd kanalitevaheline kommunikatsioon on organisatsioonis kõige laiaulatuslikum, on oluline mõista, kuidas see toimib ning kuidas seal liikuva informatsiooni voogusid suunata. Selleks, et tagada sujuv informatsioonivoog, tuleb tunda ka informaalsete kommunikatsioonikanaleid nagu sotsiaalsed võrgustikud ja osata seal keerlevat infot suunata. (Smith 2005: 92).

Diagonaalne kommunikatsioon muutub oluliseks just erinevate töögruppide tegevuses, kus otsesed alluvussuhted puuduvad, kuid, kus meeskonnal on täita ühine eesmärk. Samuti on väärrika ajaloo ja pikkade traditsioonidega organisatsioonides (nagu ka Eesti

Rahvusringhääling) välja kujunenud sotsiaalsete võrgustike süsteem, millel informatsiooni vahendamises on võrdne roll ametlike kommunikatsioonikanalite kõrval.

3.4 Sotsiaalsed võrgustikud organisatsioonis

Ametlike kommunikatsioonikanalite kõrval omistavad tänased organisatsiooniteoreetikud järjest suurema rolli sotsiaalsetele võrgustikele organisatsioonis, mida peetakse tõhusaks mitteformaalseks vahendiks informatsioonivoogude suunamisel. Toimivad suhtevõrgustikud on organisatsiooni kommunikatsiooni seisukohast tänuväärased. Selleks, et mõista informatsiooni tähtsust ja tähendust erinevate inimeste arusaamades, tuleb teadvustada ja osata väärtustada erinevate suhtevõrgustike rolle organisatsiooni kommunikatsioonis.

Kommunikatsioonivõrgustikku võib defineerida kui vastastikku seotud indiviide organisatsioonis, kes on omavahel seotud kindlaks kujunenud mustriga infoliikumisega (Porter, Adrian 2004: 188). „Sotsiaalne võrgustik viitab keerukale suhete võrgule, mis seob inimest teistega otseselt või kaudselt sõpruse, suguluse, naabruse, ühise töökoha ja sealt tekkinud sotsiaalsete suhete kaudu“ (Hennoste 2003: 11). Uurimused on näidanud, et inimesed jagavad neile olulist informatsiooni ja arutavad neile olulisi küsimusi inimestega, keda nad tunnevad ja usaldavad ning kelle poolt ei ähvarda oht pealekaebamisele (Porter, Powell 2006: 786).

Selleks, et organisatsioon saaks efektiivselt toimida, vajavad selle liikmed juurdepääsu informatsioonile ja võimule. Tihtipeale asub aga juurdepääs mainitud ressursile just läbi võrgustike. (Porter, Powell 2006: 779). Läbi mitteformaalsete sotsiaalsete võrgustike koguvad ja vahendavad töötajad informatsiooni, mis aitab neil olla edukam igapäevatoos, seepärast mõjutavad suhtevõrgustikud suurel määral ka informatsioonivoogu organisatsioonis. Võrgustike sõlmpunktide rohkus on aga oluline seetõttu, et kogu informatsioon organisatsioonis ei koonduks ühte punkti – kui neid sõlmpunkte on rohkem, on ka suurem võimalus kiiremaks infoliikumiseks. (*Ibid*: 784).

Kommunikatsioonivõrgustikus osalemine kujundab pühendunud töötajaid: paiknemine võrgustiku võtmepositsioonidel toob selles osalejatele kasu just sotsiaalse kapitali mõistes – küsides abi ja nõu töökohal või omades positiivseid suhteid kolleegidega (Eisenberg jt 1983, viidatud Pace, Faules 1994: 145; Kilduff 2003: 28).

Eelpool mainitu on ka üks põhjustest, miks ei liigu enam suur osa informatsiooni mööda tavapäraseid sisekommunikatsioonikanaleid - info liigutajateks on hoopis mitmesugused mitteformaalsed kommunikatsioonivõrgustikud. Näiteks võivad selleks olla inimesed, kes söövad iga päev koos lõunat, kohtuvad suitsunurgas või ühisel treeningul. Selliste võrgustike liikmed arutavad omavahel infot, mis on nendeni jõudnud mööda traditsioonilisi kanaleid, nad võrdlevad saadud informatsiooni ja tõlgendusi ning märkavad peaaegu alati mõningast ebakõla. (Withworth 2006: 211–212.)

Kommunikatsioonivõrgustikes võib nimetada kolme tüüpi suhteid, mis mõjutavad informatsiooni voolavust: isikutevahelised, positsioonilised ja järjestikused suhted. Isikutevahelised suhted põhinevad hoolet, lahkusel, tundlikkusel ja sõprusel. Positsioonilised suhted aga autoriteetsusel, tööl, prestiižil ja staatusel ning järjestikused suhted põhinevad vajadusel informatsiooni vahendamata. (Pace, Faules 1994: 147.)

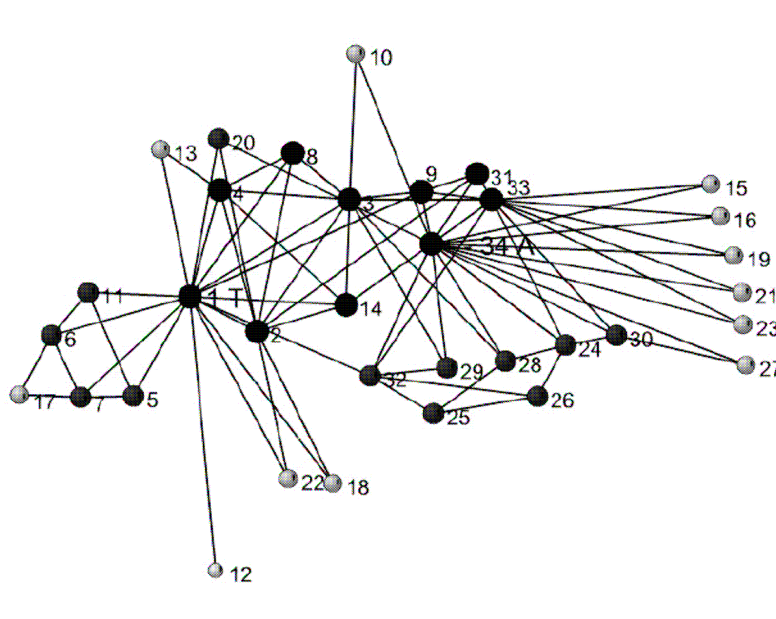
Organisatsiooni võrgustikke iseloomustavad omadused, nagu tihedus, komplekssus, tsentraliseeritus, kättesaadavus ja tasakaal. Need omadused võimaldavad eristada ka erinevaid võrgustikke ühes ja samas organisatsioonis. (Porter, Adrian 2004: 191; Kilduff 2003: 30; Porter, Powell 2006: 784.)

Võrgustiku tihedus mõõdab kontaktide hulka võrgustikus osalejate vahel – mida rohkem võimalikke kontakte, seda tihedam on võrgustik (Kilduff 2003: 30). Maksimaalselt tihe on võrgustik siis, kui kõik selle liikmed üksteist tunnevad, seepärast on ka tihedamad võrgustikud produktiivsemad ning toetust pakkuvad selle liikmetele (Porter, Adrian 2004: 191; Mets, Praakli 2007: 3; Porter, Powell 2006: 784).

Tsentraliseeritus näitab, milliste isikute ümber suhted võrgustikus koondunud on. Samuti võimaldab see uurida, kas kontaktid on kobarasse koondunud võrgustiku ühes punktis või on neid organisatsiooni peale mitmeid. Organisatsioonid, mille võrgustikes

on mitmeid tsentraliseeritud punkte kalduvad olema orgaanilisemad ja võimelisemad vahetama suuremal määral informatsiooni, kui need organisatsioonid, kus joonistub välja vaid üks keskpunkt ühe isiku ümber. (Kilduff 2003: 32; Porter, Adrian 2004: 191). Seepärast omab väga suurt tähtsust see, kellega inimene töö suhtleb, sest suhtlus võib suurel määral muuta inimese hoiakuid ja käitumisi (Porter, Adrian 2004: 192).

Sotsiaalseid võrgustikke tuleb osata hinnata nende kiire, efektiivse ja usaldusväärse kommunikatsiooniprotsessi tõttu. Mitteformaalsed kommunikatsioonivõrgustikud peaksid olema igas organisatsioonis võrdselt tähtsad ametlike kommunikatsioonikanalite kõrval. Selliste võrgustike tundmine on kasulik mõistmaks inimeste rolle kommunikatsiooniprotsessis. Võrgustiku kaardistamisel on võimalik kindlaks teha, kus asuvad informatsiooni pudelikaelad ehk kelle juures info kinni jääb ning kes on „pulsihoidjad“, kellele organisatsiooni tervis ja infovahetus on äärmiselt oluline. (Porter, Adrian 2004: 212.)



Joonis 3. 34-liikmelise organisatsiooni potentsiaalne suhetevõrgustik (White, Harary 2001)

Kuivõrd ka väiksemate organisatsioonide potentsiaalsete ühenduste arv vajab põhjalikku uurimis- ja kaardistustööd, ei ole võimalik suuremate organisatsioonide puhul täpset võrgustikku ja selle ühenduste arvu ilma keerukaid algoritme kasutamata

kaardistada. Sestap ei ole sotsiaalse võrgustiku kaardistamine käesoleva magistritöö eesmärk, küll aga soovib autor seda valdkonda uurida iseseisva uurimistöona edaspidi, sest lühidalt öeldes määratleb suhetevõrgustik, kes, kellega ja kui palju räägib. Seepärast võivadki informaalised võrgustikud kujuneda sisekommunikatsiooniprotsessis palju olulisimaks (mitte alati efektiivseimaks) kanaliks kui ametlikud kommunikatsioonikanalid.

Toimivad suhetevõrgustikud ja erisuunalised kommunikatsioonikanalid võivad suurendada töötajate rahulolu ning motivatsiooni organisatsioonis. Samavõrd tähtis on aga ka usalduslik ja avatud kommunikatsioonikliima, mis loob eeldused julguseks otsida ning jagada informatsiooni igal tasandil. Järgnevas peatükis antakse ülevaade, millist rolli organisatsiooni igapäevategevuses mängib kommunikatsioonikliima ja millised on seda mõjutavad tegurid.

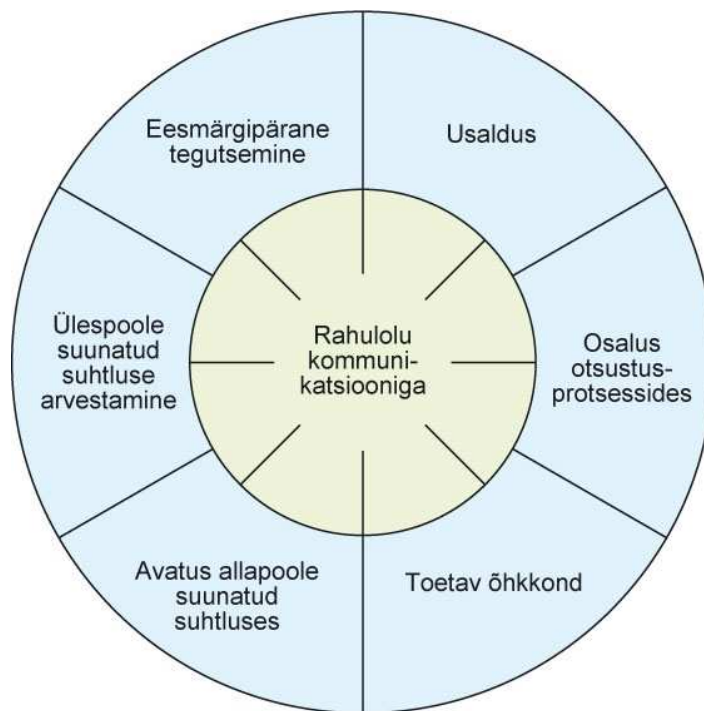
4. ORGANISATSIOONI KOMMUNIKATSIOONIKLIIMA JA RAHULOLU KOMMUNIKATSIOONIGA

Traditsioonilised organisatsiooni kommunikatsiooni käsitlevad tööd uurivad peamiselt rahulolu kommunikatsiooniga. Vähem on uuritud kommunikatsioonikliimat ehk kuivõrd organisatsioonis valitsev õhustik soosib informatsiooni vahetamisest erinevatel organisatsiooni tasanditel.

Kommunikatsioonikliima mõistet peetakse üheks rikkamaks konstruktsiooniks organisatsiooniteoorias. Kommunikatsioonikliimat vaadeldakse kui makrotasandit, kui organisatsioonis töötavate inimeste taju nendest elementidest, mis avaldavad oma mõju kommunikatsioonile, mistõttu on ka kommunikatsioonikliima tunnetamine sõltuv individuaalsest tajust. (Pace, Faules 1994: 100). Kommunikatsioonikliima tundmine on oluline, sest aitab peegeldada töötajate käitumist, tundeid ja ootusi, pettumusi ja rõõme. Tundes organisatsioonikliimat, on võimalik paremini mõista, mis sunnib töötajaid käituma just nii nagu nad käituvad. Samuti võib kommunikatsioonikliima kanda eneses üsna palju informatsiooni organisatsioonikultuuri kohta. (*Ibid*: 100–102). Seepärast peetakse avatud kommunikatsioonikliimat tihtipeale isegi olulisemaks kui oskusi või tehnikaid suhtlemisel (Redding 1972, viidatud Pace, Faules 1994: 100).

Suurte muutuste tagajärjel muutub tavaliselt ka organisatsiooni kommunikatsioonikliima, sest olenemata muutuse positiivsusest või negatiivsusest mõjutab see suuresti töötajate suhtumist ja vastuvõtlikkust muutustele (Pace, Faules 1994: 102). Organisatsiooni kommunikatsioonikliimat mõjutavad tegurid on: informatsiooni kättesaadavus, juhtkonna avatus, töötingimused, kompensatsioonisüsteemid, palgapoliitika, reeglid ja regulatsioonid, otsuste tegemise ning neist teavitamise poliitika. Eelpool mainitud tegurite tajumine ja hinnang ongi kommunikatsioonikliima puhul sõltuv individuaalsest tajust – kas juhtkonna tehtud otsus puudutab konkreetset töötajat, kas see on tema jaoks positiivne või kuidas ta sellest kuulis. (*Ibid*: 105).

Kommunikatsioonikliima kannab eneses väärtuslikku informatsiooni ja tagasisidet töötajale: kas juhtkond toetab ja usaldab oma liikmeid, andes võimaluse riskida; kas ta jagab täpset ja adekvaatset informatsiooni; kas ta kuulab oma töötajate ettepanekuid ja kaasab neid otsustusprotsessidesse. Need ja paljud teised komponendid ei ole sugugi abstraktsed tegevused, mis organisatsioonis iseeneslikult toimuksid, vaid mida tuleb teadlikult korraldada. (Pace, Faules 1994: 105.)



Joonis 4. Kommunikatsioonikliima mõjutegurid

Selleks, et osata hinnata kommunikatsioonikliimat, tuleb tunda seda mõjutavaid muutujaid. Järgnevalt on välja toodud kuus põhilist kommunikatsioonikliima mõjutegurit:

1. Usaldus – töötajate panus omavaheliste suhete usaldusväärsusse;
2. Osalus otsustusprotsessides – igal töötajal on võimalus osaleda tema tasandi otsustusprotsessidest, loodud on võimalus aruteludeks;
3. Toetav õhkkond – usaldusväärne õhustik, milles luuakse eeldused vabaks arvamuste vahetamiseks;

4. Avatus allapoole suunatud kommunikatsioon – igal töötajal on vaba ligipääs informatsioonile, mida ta vajab oma igapäevaseks tööks ja otsustamiseks. Lisaks on talle kättesaadav organisatsiooni puudutav korporatiivinformatsioon (arengukava, missioon, visioon, eesmärgid, plaanid, juhtimisotsused);
5. Ülespoole suunatud kommunikatsiooni arvestamine – töötajate ettepanekud pälvivad võrdse tähelepanu ülemuste poolt saadetud informatsiooniga. Igal juhtimistasandil peetakse tähtsaks töötajatele tagasiside andmist;
6. Eesmärgipärane tegutsemine – kõik organisatsiooni töötajad on orienteeritud maksimaalsele sooritusele töös. (Pace, Faules 1994: 109.)

Analüüsidest kommunikatsioonikliimat ja seda mõjutavaid tegureid, peab käesoleva töö autor vajalikuks selgitada lühidalt mõistet – rahulolu kommunikatsiooniga, mida käsitletakse käesoleva töö raames mikrotasandina ning mis peegeldab samuti individuaalsed (sisemisi) hinnanguid.

Sestap tuleb märkida, et rahulolu iseenesest on mõiste, mis viitab mugavusele ning mille tõttu tulemused, uurides rahulolu kommunikatsiooniga, ei pruugi olla alati täpsed. Näiteks on teatud grupp töötajaid harjunud saama informatsiooni suuliselt – kui see viiakse üle elektroonilise uudiskirja vormi, ei pruugi nad olla enam rahul kommunikatsiooniga, kuigi informatsiooni hulk ja adekvaatsus on jäänud samaks. (Pace, Faules 1994: 112). Üheks tähtsaimaks komponendiks mõõtmaks rahulolu kommunikatsiooniga on suhtlemise intensiivsus, mis võib olla sobiv, ebasobiv või liiga kõrge. Just parajalt doseeritud suhtlemine saavutab eesmärgi – vähene suhtlus toob kaasa võõrandumise ja ükskõiksuse, ülemäärane suhtlus aga tekitab segadust ja stressi. (Vadi 2001: 181.)

Kahtlemata on rahulolu kommunikatsiooniga ja organisatsiooni kommunikatsioonikliima omavahel tihedasti seotud – need on kaks tegurit, mis mõjutavad eelkõige üksteist, kuid samamoodi sisekommunikatsiooni edu või ebaedu organisatsioonis. Rahulolu informatsiooni liikumisega saab mõõta mitmete erinevate meetoditega. Järgnevalt on loetletud kaheksa küsimust, millele vastamine võimaldab mõõta rahulolu kommunikatsiooniga:

1. Kas (millisel määral) kommunikatsioon motiveerib ja stimuleerib töötajaid saavutama organisatsiooni eesmärke ja samastama end organisatsiooniga?
2. Millisel määral on juhtkond avatud töötajate poolt pakutud ideedele, mil määral nad kuulavad alluvaid ja pakuvad lahendusi erinevatele probleemidele?
3. Millisel määral saavad kõik töötajad tööks vajalikku informatsiooni?
4. Kas koosolekud on hästi organiseeritud, juhendid lühikesed ja selged ning kas informatsiooni hulk organisatsioonis on piisav?
5. Millisel määral on horisontaalne kommunikatsioon vaba ja täpne?
6. Kas organisatsioonis liikuv informatsioon on adekvaatne?
7. Millisel määral on allapoole suunatud kommunikatsioon teadvustatud?
8. Millisel määral saavad töötajad tagasisidet oma tegevuse kohta ning kas nad teavad, mis on hindamise alused? (Downs, Hazen 1977, viidatud Pace, Faules 1994: 112.)

Kommunikatsioonivaldkonna töötaja saab teha oma parima, et informatsiooni vahendada, selgitada ja põhjendada. Kui aga otsused ei ole motiveerivad, ahistavad või on segased, ei piisa ka heast kommunikatsioonitööst. Rahulolu informatsiooni kättesaadavusega võib olla hea, kuid kommunikatsioonikliima iseenesest väga halb. Seepärast on kommunikatsioonikliima võimas vahend mõjutamaks töötajate panust organisatsiooni käekäiku – nad kas tunnevad enese osa organisatsiooni edu saavutamisel või on see juhtide pärusmaa. Tugev, positiivne ja avatud kliima loob kõik eeldused motiveeritud töötajaskonnaks, kes julgeb, tahab otsida ja jagada informatsiooni ning kes on rahul informatsiooni liikumisega töökohal. Positiivne kommunikatsioonikliima suurendab ka omakorda rahulolu kommunikatsiooniga. Võtmeelemendiks selles protsessis kujuneb aga eelkõige juhtkond ja seejärel töötajad ise.

5. SISEKOMMUNIKATSIOONI STRATEEGIA ROLL ORGANISATSIOONI JUHTIMISES

Käesoleva magistritöö eesmärk on luua rahvusringhäälingu sisekommunikatsiooni strateegia aastateks 2009–2011. Järgnevalt antakse ülevaade, milline on sisekommunikatsiooni strateegia roll organisatsiooni juhtimises, millised on selle dimensioonid ja komponendid ning kuidas seda praktikas rakendada.

Edukaid organisatsioone juhib visioon, mis inspireerib töötama produktiivselt ja loominguliselt. Sisekommunikatsiooni strateegia on üks võimalus aidata saavutada organisatsiooni eesmärges – just selle abil võib rääkida organisatsiooni juhtimisest kõige laiemas mõistes – julgustades dialoogi, mis loob usaldust, võimaldab kiiremaid otsuseid ja vahetut kommunikatsiooni juhtkonnaga. (O'Connor, Szukala 2001: 27.)

Kommunikatsiooni peetakse organisatsiooni strateegilise juhtimise vahendiks, sestap määratleb kommunikatsioonistrateegia just need tegevused kommunikatsioonis, mis toetavad organisatsiooni eesmärkide täitmist (Potter 2006: 80–91). Strateegia ülesandeks on luua organisatsioonile tema eesmärkide saavutamiseks soodne keskkond, arvestades, et organisatsiooni ja keskkonna vahel on alati pinged (Vos, Shcoemaker 2001).

Strateegiat võib kujundlikult kutsuda organisatsiooni sõjaplaaniks, mis tegutseb kooskõlas organisatsiooni missiooni ja sellest tulenevate eesmärkide ning väärtustega (O'Connor, Szukala 2001: 27; Üksvärav 2004: 129). Sisekommunikatsiooni strateegiat võib nimetada ka kaasamisstrateegiaks ja organisatsiooni taktikaliseks plaaniks. See on nimekiri suundadest ja võtmekompetentsidest, mis keskenduvad tegevustele, mis annavad organisatsioonile läbipaistvuse, nähtavuse ja selguse (Shaw 2005: 17).

Sisekommunikatsiooni strateegia abistab juhte tervikliku kommunikatsiooniplaani koostamise ja järgmisega, andes neile suunised suhtlemiseks, määratledes vajalikud tegevused, sest informatsiooni saamine ei tohi olla privileeg (Vadi 2001: 284). Küll aga

on see tugev motiveeriv tegur ja lojaalse töötajaskonna kasvataja, sest töötaja, kes on informeeritud, on lojaalne ning usaldusväärne meeskonnaliige (Whitworth 2006: 211).

Tänased organisatsioonid mõistavad üha enam, et hästi koostatud jätkusuutliku kommunikatsioonistrateegia elluviimiseks on hädavajalik panustada nii aega kui rahasse. Strateegia võimaldab organisatsioonil kõneleda ühist keelt ja astuda ühte jalga. Eriti oluliseks muutub see suurte muudatuste ajal, kus sisekommunikatsiooni strateegiast kujuneb omamoodi „majakas”, mille järgi joonduda. Sisekommunikatsiooni strateegial on vaid üks lihte eesmärk: alati kommunikeerida efektiivselt, püüdes lihtsustada edastatavat informatsiooni nii palju kui võimalik. (O’Connor, Szukala 2001: 25–33.)

Strateegia olemus ja strateegiline juhtimine erinevad aga organisatsiooniti ning sõltuvad organisatsiooni tüübist, selle tegevuse eesmärkidest ja kontekstist. Organisatsioonide tegevuses tekivad sageli tõrked just sellepärast, et puudub organisatsioonisisene informatsiooni vahetamise süsteem, mis rahuldaks liikmete vajadusi. (Vadi 2001: 181.) Loodava Eesti Rahvusringhäälingu sisekommunikatsiooni strateegia eesmärk on tihendada koostööd kõikide osakondade ja toimetustes vahel, et jõuda läbimõeldud ja regulaarse sisekommunikatsioonikava teostamiseni. Selleks on vaja tunda sisekommunikatsiooni strateegiaks vajalikke põhikomponente ja dimensioone.

5.1 Sisekommunikatsiooni strateegia dimensioonid ja komponendid

Sisekommunikatsiooni strateegia põhikomponendid on: kommunikatsiooni võtmeprintsiibid, eesmärgid, sihtrühmad, kommunikatsioonikanalid ja -meetodid, plaani rakendamine, olukorra jälgimine, tagasiside ning rahulolu mõõtmine, rollid, vastutusvaldkonnad ning ressursid (Farrant 2003: 45; O’Connor, Szukala 2001: 33; Potter 2006).

Sisekommunikatsiooni strateegiat kirjeldatakse 11 dimensiooni kaudu:

1. Ausus – see, kuidas organisatsioon kõneleb ja tegutseb peab olema kooskõlas. Kommunikatsioon peab olema aus, vastasel juhul kaob usaldusväärsus ja huvi;
2. Väärikus ja austus – organisatsioonikultuuri üks tähtsamaid omadusi, mis loob usaldust organisatsiooniliikmete vahel;
3. Strateegilise informatsiooni voog – info liikumine on kahesuunaline, sõnumid on ajastatud õigeaegselt. Teadlik ollakse üle- ja alakommunikatsiooni ohtudest;
4. Sõnumite selgus – oskus levitada selgeid ja mõjuvaid sõnumeid kõikide sihtgruppideni. Sõnumid on koostatud korrektses emakeeles;
5. Väline perspektiiv – kõik töötajad kannavad kuvandit organisatsioonist. Kommunikatsioon toetab organisatsiooni tegevusi ja vastupidi;
6. Rollid ja vastutusvaldkonnad – kõik töötajad tunnetavad rolli ja vastutust informatsiooni vahendamises;
7. Aktiivne kuulamine ja kohalolek – tõhus kommunikatsioon on peale andmete kirjalikku esitamist ka aktiivne osalemine ja kohalolek;
8. Koolitus ja tugi – suhtlemisoskust ja kommunikatsioonikanalite kasutamist on võimalik õpetada ja õppida mitte ainult juhtidel vaid kõikidel organisatsiooni töötajatel;
9. Struktuur ja protsess – sisekommunikatsiooniprotsess aitab ellu viia muudatusi organisatsioonis;
10. Mõõdikute süsteem – oskus hinnata, milline mõju on kommunikatsioonil organisatsiooni tegevusele, kas see on piisavalt efektiivne ja kuidas seda vajadusel täiustada;
11. Jätksuutlikkus – strateegia peab olema pidevas arenemises ja muutumises. (O'Connor, Szukala 2001: 76–77.)

Kõiki kirjeldatud mõõtmeid tuleb sisekommunikatsiooni strateegia koostamisel arvestada, sest ükski neist dimensioonidest ei saa eksisteerida iseseisvalt, vaid on läbi põimunud eelnevast ja järgnevast ning vastastikusel sõltuvuses üksteise edukusest. Strateegia edukuse määrab organisatsiooni kõikide liikmete maksimaalne panus,

tagasiside tehtule ja protsesside järjepidev hindamine – ainult nii saab strateegiast kujuneda jätkusuutlik tegevusplaan.

5.2 Sisekommunikatsiooni strateegia rakendamine praktikas

Sisekommunikatsiooni strateegia ei ole tehniline mudel, millesse paigutada organisatsiooniliikmed ja nende tegevused. Inimesed, eriti loomingulise organisatsiooni töötajad, on emotsionaalsed ja kohati ettearvamatud ning omapärased – selle kõigega tuleb arvestada. Samuti tuleb arvestada elektroonilise meedia pealetungiga, mille tulemusel on vähenenud vahetu silmast silma suhtlemine igapäevatoos. (Smith 2005: 39.)

Hea sisekommunikatsiooni plaan ei alusta küsimusest, mida me peame tegema vaid sellest, miks me peame midagi tegema (Potter 2006: 80). Iga kommunikatsioonistrateegia algab põhiküsimustega: kes on sõnumite sihtgrupid, millised on põhisõnumid ja milliseid kanaleid pidi neid edastatakse. Selline traditsiooniline lähenemine põhineb eeldusel, et kommunikatsioon on kindlate sihtgruppide informatsiooniga varustamine. (Quirke 2002: 136).

Kahesuunaline sümmeetriline sisekommunikatsioon peab olema mõõdetavate eesmärkidega, sest vaid mõõdetavus tagab olukorra analüüsi. Luues organisatsioonile sisekommunikatsiooni strateegiat on tähtis sõnastada selle põhieesmärgid, milleks võivad olla: järjepidev ja tõhus informatsiooni vahendamine, inimeste kommunikatsioonialane nõustamine, usaldusliku kommunikatsioonikliima loomine või töötajate motiveerimine. (Farrant 2003: 22.)

Ühtlasi peab sisekommunikatsiooni strateegia olema efektiivne, tõhus ja sidus, kuid veel enam jätkusuutlik. Kõige paremad strateegiad on sõnastatud lihtsalt ja selgelt, on planeeritud, praktilised ja mõõdetavad. (Planty, Machaver 1952, viidatud Pace, Faules 1994: 132; O'Connor, Szukala 2001: 29.)

Selleks, et loodud strateegia ka praktikas rakenduks ja selle tegevuse tõhusust oleks võimalik hinnata, on vajalik eesmärgistatud tegutsemine kolmes valdkonnas: strateegia loomine, strateegia rakendamine ja selle integreerimine organisatsiooni teiste tegevusvaldkondadega (Coffman 2004: 3). Tabelis 1 toodud tegevuste kaudu on võimalik edukalt hinnata organisatsiooni praktikas toimivat kommunikatsioonimudelit.

Tabel 1. Strateegilise kommunikatsiooni rakendamiseks vajalikud tegevused (Coffman 2004: 3)

Strateegilise kommunikatsiooniplaani rakendamine praktikas		Tegevuse edukuse mõõdikud
Strateegia	Visiooni loomine.	Kommunikatsioonivisioon on loodud tuginedes organisatsiooni visioonile.
	Eesmärkide ja tulemuste määratlemine.	Eesmärgid ja tulemused on hästi defineeritud, mõõdetavad ja aitavad kaasa strateegia elluviimisele praktikas.
	Sihtgruppide määratlemine.	Sihtgrupid on täpselt määratletud, kaasatud on otsustajad (juhid) ning arvamusiidrid antud küsimustes (kõrgelt tunnustatud spetsialistid).
	Sõnumi loomine.	Sõnum on selge, asjatundlik, veenev ja peegeldab sihtgrupi väärtuseid.
	Usaldusväärsete kommunikaatorite määratlemine.	Informatsiooni edastaja on sihtrühma seas usaldusväärne partner.
	Sobivate kommunikatsioonikanalite valimine.	Valitud on kanalid, mille kaudu jõuab sõnum sihtrühmani kõige kiiremini (tuntakse sihtrühma kommunikatsioonitarbimise harjumusi).

	Konteksti tundmine.	Kaardistatud on võimalikud riskid, mis tulenevad konteksti mitte tundmisest ja võivad mõjutada sõnumi edastamist või selle mõistmist.
Strateegia rakendamine	Tõhusate kanalite materjalide loomine sõnumi edastamiseks.	Kommunikatsioonimaterjalid on atraktiivsed, kõigile kättesaadavad ja mõjusad.
	Usalduslike suhete loomine partneritega.	Kõikides töötajates nähakse „saadiku“ rolli, kes peegeldavad organisatsiooni väärtuseid väljapoole.
	Kommunikatsioonispetsialistide juhendamine.	Sõnumite edastajad on oskuslikud suhtlejad.
	Pidev jälgimine ja hindamine.	Tegevused ja nende väljundid on regulaarselt jälgitud ja hinnatud eesmärgiga täiustada kommunikatsiooniprotsessi.
Tugi ja integreerimine teiste valdkondadega	Kommunikatsiooni toetamine ja väärtustamine juhtkonna tasemel.	Juhtkond mõistab kommunikatsiooni rolli organisatsiooni elujõulisuses ja edukuses.
	Kommunikatsioon on osa organisatsiooni igapäevategevustest.	Kommunikatsioon on iga organisatsiooni tegevuse lahutamatu osa.
	Töötajaskond on kaasatud kommunikatsiooniprotsessi.	Kommunikatsioon ei ole isoleeritud töötajaskonnast - kõik töötajad panustavad kommunikatsiooniprotsessi toimimisse.

Sisekommunikatsiooni strateegia vahendusel ja kaasabil on võimalik aidata saavutada organisatsioonil püstitatud eesmärgid – see on kaasamisstrateegia, mis abistab juhte igapäevases kommunikatsioonitegevuses. Sisekommunikatsiooni strateegia erinevad dimensioonid ja kommunikatsiooni rakendamiseks vajalikud tegevused sarnanevad suuresti: kommunikatsiooni järjepidevus, eesmärgistatus, selgus ning mõõdetavus. Märksõnadeks on töötajaskonna kaasamine ja kommunikatsiooni väärtustamine organisatsiooni kõige kõrgematelt kõige madalamete juhtimistasanditeni.

6. EMPIIRILINE OSA JA UURIMUSTULEMUSED

Käesoleva peatüki eesmärk on esitada empiiriliste andmete analüüs, milles uuritakse organisatsiooni liikmete arusaamasid sisekommunikatsiooni toimimisest ja ootusi info paremaks liikumiseks rahvusringhäälingus.

6.1 Uurimismeetodi valik

Empiiriliste andmete kogumiseks valiti kvalitatiivsete uurimismeetodite valdkonda kuuluvad poolstruktureeritud individuaal- ja rühmaintervjuud ehk fookusgrupi intervjuud. Kvalitatiivse uurimismeetodi valiku kasuks kõneleb asjaolu, et kvalitatiivne meetod ei keskendu uurimisobjekti või muutujate erinevatele statistilistele seostele, vaid nähtustele, mis ei ole kirjeldatavad statistiliste seoste kaudu (Lagerspetz 2000).

Intervjuude alusena kasutati poolstruktureeritud küsimustikku (Lisa 1), mida iseloomustab individuaalne lähenemine intervjuusituatsioonile (Lagerspetz 2000). Seetõttu läheneti intervjuueeritavatele sõltuvalt situatsioonist, muutes küsimuste sõnastust ja järjekorda ning esitades vajadusel lisaküsimusi.

Poolstruktureeritud intervjuu valiku tingis eelkõige meetodi paindlikkus ja võimalus koguda infot süvitsi läbi otsese verbaalse suhtluse. Kuigi intervjuu küsimuste järjestus ja sõnastus sõltuvad intervjuueerijast ning valitud meetod eeldab intervjuueerija iseseisvust ja paindlikkust, on oluline, et küsitleja roll on tunnetatav minimaalselt. Poolstruktureeritud intervjuu käigus on võimalik intervjuueeritavaid suunata, mitte anda ette konkreetseid vastusevariante, sest intervjuueeritav peab tunnetama vabadust avaldamaks subjektiivset arvamust antud teemasse. (Cohen, Manion 1997.)

Lisaks poolstruktureeritud individuaalsele intervjuule kasutati fookusgrupi intervjuusid, mida võib kirjeldada kui hoolikalt planeeritud diskussiooni, et vabas ja turvalises keskkonnas koguda inimeste arusaamu teatud teemavaldkonna kohta (Krueger 1988).

Fookusgrupp on poolstruktureeritud küsitluskava järgi toimuv vestluslik grupi-intervjuu, mis tihtipeale on rikastatud mitmesuguste vastajate loomingulisust ja spontaansust toetavate tehnikatega ning mille eesmärgiks on saavutada vastajate omavaheline sünergia ja stimulatsioon vabas õhkkonnas (Vihalemm 2006). Fookusgrupi põhieelis süvaintervjuu ees on osalejate otsese interaktsiooni jälgimise, fikseerimise ja analüüsi võimalus (Morgan 1996).

Fookusgruppidesse peaksid kuuluma küll erinevate erialade esindajad, kuid samas võimalikult sarnaste ametikohtadega inimesed – seeläbi võib loota, et saadud informatsiooni kvaliteet on kõrgem ning koos minnakse süvitsi. Mõtteväljatustest võib välja areneda põhjalik kontseptsioon – väljendatakse oma soove ja vajadusi ning pakutakse välja võimalusi nende teostamiseks. (Focus Groups Fundamentals 2004.)

Fookusgrupi tulemusi on parem analüüsida, kuna suur hulk infot on kogutud ühte väljundisse. Fookusgrupp on tundlik küsitlusvorm just vastaja anonüümsuse seisukohalt, sest intervjuu eesmärk on lisaks intervjuueeritava mõttemaailma ja väärtuste avamisele ka vestluse salvestamine, mis on vajalik hilisemaks analüüsiks. (Vihalemm 2006). Fookusgrupi meetodil saadud materjali analüüsimiseks koostatakse teemamoodulid, mille alla saadud materjal liigitatakse (Focus Groups Fundamentals 2004).

Käesoleva uurimuse empiiriliste andmete analüüsiks kasutati tavapäraselt sisuanalüüsi. Tavapärase lähenemise eelis on informatsiooni saamine otse intervjuueeritavalt, ilma et juhitudaks eelnevalt määratud kategooriatest või teoreetilisest seisukohtadest (Laherand 2008: 292). Andmete analüüsi tulemusel moodustusid kategooriad ja nende alakategooriad – sarnaste tähendustega tekstiosad koondati vastavate kategooriate alla, mida illustreeriti intervjuueeritavate tsitaatidega. Kahekordsetes sulgudes on ära toodud autori märkused, mida peeti vajalikuks lisada öeldu selgituseks. Tähistus /../ märgistab mõtte katkemist või selle jätkamist.

6.2 Valimi kirjeldus

Magistritöö raames viidi läbi kolm fookusgrupi intervjuud, neli suulist poolstruktureeritud individuaalintervjuud ja üks kirjalik individuaalintervjuu. Kokku osales uurimuses 26 rahvusringhäälingu töötajat.

Üks fookusgruppidest keskendus rohkem telemaja, teine raadiomaja tegevusele ning kolmas oli kokku kutsutud silmas pidades intervjuueeritavate strateegilist positsiooni organisatsioonis. Intervjuueeritavad esindasid organisatsiooni erinevaid ametikohti ehk sisekommunikatsiooni sihtrühmasid programmides, administratsioonis, tehnika- ja tootmistalituses ning teistes struktuuriüksustes.

Kõik küsitletud olid organisatsiooni seisukohalt sisemised arvamuslimidrid või kõneisikud. Intervjuueeritavate valikul tugines töö autor seitsme aasta pikkusele kogemusele organisatsiooni kommunikatsioonivaldkonnas töötamisel, tehes subjektiivse valiku eelneva sotsiaalse võrgustiku kaardistamise näol.

6.3 Uurimisprotseduuride kirjeldus

Küsitlus, mille aluseks oli poolstruktureeritud intervjuu, viidi läbi ajavahemikul aprill kuni oktoober 2008. aastal. Küsitlusprotsess koosnes järgmistest tegevusetappidest:

- pilootküsitluse ettevalmistamine;
- pilootküsitluse läbiviimine;
- pilootküsitluse transkribeerimine ja analüüsimine;
- küsimuste korrigeerimine;
- intervjuude läbiviimine;
- intervjuude transkribeerimine;
- intervjuude tõlgendamine;
- intervjuude analüüsimine;
- uurimistulemuste üldistamine;
- järelduste, ettepanekute ja kokkuvõtte tegemine.

Pilootküsitluse eesmärk oli kontrollida uurimismeetodi õigustatust ja küsimuste sobivust lähtuvalt empiirilisele osale püstitatud eesmärgist. Pärast pilootintervjuu läbiviimist korrigeeriti küsimustikku minimaalselt.

Poolstruktureeritud individuaalintervjuu ja rühmaintervjuu küsimuste koostamisel võeti aluseks käesolevas magistritöös esitatud teoreetilised seisukohad sisekommunikatsiooni rollist, väärtusest ja funktsioonidest organisatsioonis.

Intervjuudes lähtuti kuueteistkümnest põhiküsimusest (Lisa 1), mille järjestus ja täpne sõnastus varieerus vastavalt intervjuude läbiviimisele. Kõikide intervjuude puhul ei olnud vaja esitada tervet küsimustikku, kuivõrd intervjuueeritavad vastasid sujuvalt mitmele küsimusele korraga, seostades vastused ühtesse tervikusse.

Individuaalsed intervjuud ja fookusgrupid viidi läbi vahemikus 10.04.2008—11.10.2008 intervjuueeritavatele sobival ajal ning sobivas kohas. Intervjuuerimisele eelnevalt tutvustas töö autor lühidalt oma magistritöö sisu, selle eesmärki, küsitlemise protseduuri ja küsis luba intervjuude elektrooniliseks salvestamiseks diktofonile ning kinnitas kõikide intervjuueeritavate konfidentsiaalsust.

Fookusgruppe kutsuti kokku kolm. Eelnevalt püstitati põhiprobleem ja alateemad. Fookusgrupile esitatavad küsimused puudutasid hetkeolukorda rahvusringhäälingu sisekommunikatsioonis. Rohkem keskendusid küsimused soovitud olukorrale ehk kuidas tõhusalt kommunikeerida organisatsioonis aset leidvaid muutuseid, kuidas kõige efektiivsemalt viia informatsioon kõikide töötajateni ning kuidas suurendada sünergiat ühendatud organisatsioonis.

Kõik intervjuud salvestati intervjuueeritavate nõusolekul diktofonile, märkmeid intervjuu kohta tehti vahetult pärast intervjuu läbiviimist. Fookusgrupi ja individuaalsetest intervjuudest tehti helisalvestised, mis transkribeeriti detailselt.

6.4 Uurimistulemuste arutelu ja analüüs

Käesolevas alapeatükis on kirjeldatud küsitlustulemuste analüüsi põhjal moodustunud kategooriad (8) ja nende alakategooriad (6). Kaldkirjas on välja toodud intervjueeritavate tsitaadid (sulgudes intervjueeritava kood) ilmestamiseks antud kategooriasse kuuluvat vastust.

Intervjuudest saadud andmete analüüsi tulemusel loodi järgmised kategooriad ja alakategooriad:

- A)** Sisekommunikatsiooni roll organisatsioonis;
- B)** Eesti Televisiooni ja Eesti Raadio ühendamisest tulenevad sisekommunikatsiooni mõjutavad tegurid;
 - B.1)** Muudatused info jagamise traditsioonides - informatsiooni üleküllus, kommunikatsiooniprotsesside aeglus;
 - B.2)** Vastandumine tele- ja raadiomaja vahel;
- C)** Sõnumite vastuolulisus ja järjestus;
- D)** Juhi roll kommunikatsiooniprotsessis;
 - D.1)** Juhtide tagasiside roll positiivse kommunikatsioonikliima loomisel;
 - D.2)** Vastutuse jagamine, rollide täpsem defineerimine;
- E)** Kommunikatsioonikliima ja rahulolu kommunikatsiooniga rahvusringhäälingus;
- F)** Informatsiooni liikumise suunad, kanalid ja võrgustikud rahvusringhäälingus
 - F.1)** Ametlikud sisekommunikatsioonikanalid rahvusringhäälingus;
 - F.2)** Mitteametlikud kommunikatsioonikanalid ja suhtevõrgustikud rahvusringhäälingus;
- G)** Traditsioonide roll rahvusringhäälingu sisekommunikatsioonis;
- H)** Rahvusringhäälingu identiteedi tugevdamine.

Autor peab vajalikuks märkida, et intervjuudest saadud andmed tele- ja raadiomajas eristusid mitmes kategoorias ja alakategoorias, mida võib selgitada erinevate organisatsioonikultuuride, tööprotsesside ja organisatsioonide ajaloolise eripäraga.

A) Sisekommunikatsiooni roll organisatsioonis

Sisekommunikatsiooni peetakse süsteemseks ja teadvustatud suhtlemisprotsessiks organisatsiooni kõikide asjaosaliste ja huvigruppidel vahel. Sisekommunikatsioonis nähakse võimalust liita, luua ja arendada ühendatud organisatsiooni kultuuri.

Kultuuri arendamine, suhtlemise käiguhoidmine, probleemide ennetamine, parima praktika jagamine, positiivsete emotsioonide ja tulemuste „paljundamine”, avatuse genereerimine, kuulujuttude ja keelepeksu elimineerimine /../(U).

*Üritada olla osa selle kollektiivi formeerimise ja kooshoidmise vahenditest. /../
Atmosfääri loomine, suhete kujundamine nii horisontaalis, vertikaalis – see on sisekommunikatsiooni roll. (Ä).*

Sisekommunikatsiooni peetakse inimestele suunatud tegevuseks – toimiv sisekommunikatsioon on hästi funktsioneeriva organisatsiooni tunnus, kus kõikidel töötajatel on selge arusaam oma tegevuse eesmärkidest. Sisekommunikatsiooni rolli nähakse ka organisatsiooni visiooni selgitamisel ja selle identiteedi hoidmisel. Sisekommunikatsioon saab aidata kõiki töötajaid mõtestatud tegevuse planeerimisega sel viisil, et igapäevased tegevused sujuvad ja kõik on informeeritud. Nähtub, et tasakaalus sisekommunikatsioon on seotud ka tagasisidesüsteemiga – töötaja osaleb vahetus dialoogis ja teab, mida temalt oodatakse ning mida tema tegutsemisest arvatakse, mis omakorda viitab Grunigi kahesuunalisele kommunikatsioonimudelile.

Visioon. Ma tahaks näha, mis on üldvisioon sellel organisatsioonil ning millised on need vajadused, mida me peame täitma. (S).

Sisekommunikatsioon on tõenäoliselt see, et ühelt poolt oled sa kursis oma organisatsiooni tegemistega, teisalt sa oled kursis oma enda tegemistega – nende ootustega, mis on sulle esitatud ja eks see ole kuidagi seotud ka tagasisidesüsteemiga. Et sa saad olla pidevas dialoogis kellegagi. (B).

See on hästi funktsioneeriva organisatsiooni tunnus /../Et sa saad mõtestatult tegutseda. (D).

/../ Kui ma ütlesin, et sisekommunikatsioon on osa organisatsioonikultuurist, siis ma mõtlesin, et sisekommunikatsiooni ülesanne on ka seda identiteeti hoida, seda, et me oleme rahvusringhääling, mida see tähendab – see peaks olema üheselt mõistetav. Nägemuslikku visiooni tuleks hoida iga töötaja silme ees, et sa oled üks osa sellest suurest organismist. (E).

/../ Et läbi sisekommunikatsioonigrupi oleks juhitud motivatsioon, kui võrra mind ja minu mõtteid vajatakse, kui võrra eesmärgipärane see kõik on. Sisekommunikatsioonigrupp saab suunata, ennetada, maandada, ümber rääkida mingeid jamasid, viia neid väljapoole sissepoole. (C).

Sisekommunikatsiooni toimimist ei peeta ühe inimese või osakonna pärusmaaks, pigem seostatakse selle edukust juhtkonna ja juhtide ning usalduskrediidiga nende aadressil. Juhtidelt oodatakse tööks ja loominguks vajalike soodsate tingimuste loomist ning positiivset eeskujut. Arvatakse, et sisekommunikatsioonigrupp võiks viia ellu seda ideaali, milles on organisatsiooni tasandil kokku lepitud.

/../ Võib-olla siis struktuuriüksus, mis sisekommunikatsiooni eest vastutab on midagi niisugust, mis viib ideaali ellu, mille kohta on jälle kokku lepitud, milline see ideaal on. (A).

Teoreetikute kinnitusel on sisekommunikatsiooni väärtuseks luua ja säilitada vastastikku kasulikud suhted organisatsiooni ja tema töötajate vahel, kellest sõltub organisatsiooni käekäik. Fookusgrupi intervjuude analüüsi põhjal võib väita, et sisekommunikatsioon täidab organisatsiooni toimimise ja elujõulisuse seisukohalt mitmeid elulisi rolle, nagu visiooni selgitamine, probleemide ennetamine, organisatsioonikultuuri arendamine ja parima praktika jagamine. Nii tähtsate tegevuste vastutust ei saa lükata ühe osakonna pärusmaale, vaid see vajab ka pühendunud juhtide meeskonda, kes soovivad panustada tõhusa kommunikatsiooniprotsessi arengusse.

B) Eesti Televisiooni ja Eesti Raadio ühendamisest tulenevad sisekommunikatsiooni mõjutavad tegurid

Kuivõrd intervjuudes olid omavahel tihedasti läbi põimunud hetkeolukorra analüüs ja soovitud olukorra kirjeldus, siis on käesolevate kategooriate juurde lisatud ka ettepanekud sisekommunikatsiooni parandamiseks rahvusringhäälingus – töötajad tunnetavad, et parima praktika saavutamiseks erinevates sisekommunikatsiooniprotsessides on vajalik kõikide töötajate panus.

Mina olen rahvusringhäälingu usku, Eesti Televisioon ja Eesti Raadio kõlasid uhkelt ja ma loodan, et need ei kao kuhugi ära, aga ERR kõlab ka uhkelt ja ma arvan, et see jõuab igale ühele ka varsti kohale. (E).

Me peaks ikka üritama jõuda ühtse süsteemini, mis töötab kõigi jaoks. Kui me oleme ühe katusorganisatsiooni all, siis on imelik luua kahte erinevat süsteemi protsesside toimumise jaoks. See peaks ikka üritama viia informatsiooni nii, et see mõlemale sobib. (J).

Intervjueeritavad teadvustavad, et organisatsioonide ühendamisest tulenevad probleemid on normaalse protsessi jätk ning neid ei lahendata päeva pealt. Samas on nad head usku parima praktika leidmiseks, mis sobib mõlemale poolele.

B.1 Muudatused info jagamise traditsioonides - informatsiooni üleküllus, kommunikatsiooniprotsesside aeglus

Kahe organisatsiooni ühendamisel liideti lisaks füüsiliselt eraldi asuvatele majadele ka kahe organisatsiooni sisekommunikatsiooniprotsessid, mistõttu üks esimesi probleeme, millega silmitsi seisti, oli informatsiooni üleküllus. Seda olulisemaks muutus töötajate oskus orienteeruda igapäevases informatsioonivoos ning leida sealt enese jaoks vajalik. Ühinemisprotsessi esimesel aastal olid sisekommunikatsiooni põhisõnumid valdavalt muudatustekesksed. Esmalt oli tegu struktuuriliste muudatuste kommunikatsiooniga –

muutus kogu organisatsiooni struktuur, osakondi liideti, loodi juurde või kaotati, vahetusid osakondade juhid. Tänapäeva märksõnaks on saanud töökorralduslik ja juhtimisotsuseid puudutav kommunikatsioon, milles on juhtkonnal ja juhtidel tähtis roll kanda.

Intervjueeritavad tunnetavad, et ühendamise tulemusel on kommunikatsiooniprotsessid aeglustunud, sest informatsiooni on rohkem ja organisatsiooni erinevaid tasandeid, mida see läbima peab, samuti.

Protsessid on läinud aeglasemaks. (F).

Infot on hästi palju, mis on ka loogiline, sest maha on kaks korda suurem kui enne. Ma usun, et paljud inimesed ei jõua seda infot jälgida, mis tuleb, lihtsalt kustutavad ja ignoreerivad. Väga palju paremat varianti ei ole, tuleb lihtsalt järjepidevalt läheneda mitme erineva kanali kaudu. (P).

Minu arust on peamine probleem, et infot ei ole vähe, aga see info on kohati ebasüsteemne. (N).

Mulle mõnikord tundub, et info hoidmine on kellelegi kasulik. Et kui valdad kogu infot, siis mina ruulin, aga kui tööks juba läheb, siis visatakse see viimasel hetkel sulle ette, nii et sa ei suuda sellesse süveneda ja korralikult sellele lahendust leida. (H).

Pigem tuleb käia ise otsida ja tuhnida /../ Sa pead vist enda jaoks mingi valiku tegema. (Õ).

/../ Positiivses mõttes ka need, kes tunnevad ise asjade vastu aktiivselt huvi ja tahavad selguse saamiseks küsimusi esitada ja rohkem teada. (U).

Probleemina tõstatub informatsiooni n-ö kinni jäämine või hoidmine teatud osakondade tasandil. Privilegeeritud rühmana nimetatakse neid töötajaid, kes näevad ise vaeva vajaliku informatsiooni hankimisega. Olukorras, kus informatsiooni on liialt palju ja see on kohati ebasüsteemne, muutub eriti oluliseks asjaolu, millele viitab Grunigi

sümmeetriline kommunikatsioonimudel – väiksem ajakulu suhtluses ja informatsiooni püsivus (teade on vaadeldav ka hiljem). Rahvusringhäälingus täidab seda funktsiooni siseveeb intranet, mis säilitab süsteemselt igapäevased informatsioonivood organisatsioonis.

Vahel, kui mul ei ole aega süveneda, siis mul on vähemalt kindlus, et ta ilmub kuhugi sellisesse kohta, kuhu ma tean, et ta ka jääb. (P).

Intranetis sa käid selleks, et otsida, aga mailiprogrammi lahti tehes tulevad kõik teated sinuni. Saad ju sorteerida infot ja lugeda siis, kui sul selleks aega on. (H).

Tundub, et Eesti Televisiooni ja Eesti Raadio ühendamine on informatsioonivoos mõneti kahjustanud traditsioonilist kommunikatsiooni just raadiomajas. Seda põhjusel, et tänaseks toimivad kommunikatsioonikanalid ei olnud seal igapäevaselt kasutusel – raadiomajas suleti intranet pool aastat enne ühendamist, siselehe väljaandmise ja ühisaadressile teadete saatmise traditsioonid erinesid telemaja praktikast suuresti. Ühises intranetis käivad ka täna rohkem telemaja töötajad, mida võib selgitada pikaajalise kasutamisharjumusega. Raadiomaja põhilise kommunikatsioonikanalina kasutatakse raadiotöötajate ühisaadressi, kuhu kõigil on õigus oma teateid edastada ning millele ka sisekommunikatsioonigrupp edastab ametlikku informatsiooni.

Mina tunnen ka puudust, et siselisti kõik asjad ilmuksid. Ma lähen intraneti siis, kui mulle öeldakse, et seal oli mingi jama, aga mul ei ole rohkem aega seal olla. Hommikul käin ja vaatan küll üle, mis seal kirjutatakse. Kõik ülejäänud läheb minust mööda, ma kuulen seda kellegi teise käest, aga kui siselisti tuleb info, siis kas ma tahan või ei taha, ma näen seda. Iga organisatsiooni töötaja peaks olema kursis. (J).

Me alguses käisime lugemas, mida televisioonis tehakse. Ja selle üle imestamas. See oli üsna lõbus. Ega see periood ei ole veel päris läbi. Teemad on väga telemajakesksed. Seda ühist elu ei ole ju tegelikult. On mingid ühised asjad. (K).

Intranetti pannakse küll info üles, ma ei saa kaevata, et ma ei tea, aga ma ei tea, et ta seal on. Kui Sa iga päev ei käi seal, siis sa ei teagi, et sinna on midagi huvitavat ja kasulikku pandud. (Ö).

Üle päeva võiks tulla üldmaili peale, et uut intranetis ja siis sa juba tead, kas sa lähed seda otsima. (H).

Samas viidatakse, et ühendamine on loonud mõningase korra sisemise info liikumises.

Enne ühinemist liikus info oluliselt kaootilisemalt. Müra on jäänud palju vähemaks. Mulle isiklikult väga meeldib kommunikatsioonivaldkonna areng. Väga positiivne! Seda on aidanud suuresti toetada ka nii WD ((dokumendihaldussüsteemi)) kui uue intraneti käimalükkamine, regulaarsed koosolekud, teadlik ja süsteemne lähenemine kommunikatsiooni arendamisele. Mulle tundub, et siin on hea koostöö ka juhtkonnaga. (U).

Kogu informatsioon, mis organisatsioonis liigub ei ole vajalik selle eesmärkide täitmiseks, küll aga mõjutab ta töötajate tunnetust ja taju organisatsioonist. Informatsiooni üleküllusega näivad tegelevat kõige rohkem need töötajad, kelle töökohad on organisatsiooniülesed ning kes peavad igapäevaselt kursis olema samavõrd hästi nii televisiooni kui raadio tegemistega. Siiski kinnitatakse, et vajalik on iga töötaja aktiivsus ja vastutus vajaliku info hankimisel ning selle jagamisel kolleegidega. Poolteist aastat pärast ühendamist on välja kujunenud info liigutamise parim praktika nii, et rahul on mõlema maja töötajaskonnad – kasutatakse aktiivselt nii intranetti kui tele- ja raadiomaja elektroonilisi ühisaadresse. Intervjueeritavad pakkusid välja konkreetse tegevuse paremaks info jagamiseks, mis võeti kasutusele vahetult pärast intervjuude läbiviimist ning mis on tänaseks praktikas positiivse vastukaja leidnud – organisatsiooni ühisaadressile saadetakse info viidetega intranetis avaldatud värsketele materjalidega, läbi mille tõuseb intraneti kasutamine neil päevil märgatavalt. Seeläbi on intranetti lisandunud informatsioonis teadlikud ka need töötajad, kelle siseveebi kasutamisharjumused alles kujunevad.

B.2) Vastandumine tele- ja raadiomaja vahel

Fookusgrupis osalenud tunnetavad veel poolteist aastat pärast ühendamist vastandumist televisiooni- ja raadiorahva vahel. Põhitegurina nimetatakse välja kujunenud organisatsioonikultuure – moodustati ju rahvusringhääling 53 aastasest Eesti Televisioonist ja 81 aastasest Eesti Raadiost ning majade füüsilist eraldi paiknemist (hetkel paiknevad organisatsiooni erinevad harud J. J. Gonsiori, F. R. Kreutzwaldi ja F. R. Faehlmanni tänava viies erinevas hoones). Samas kinnitavad intervjueeritavad, et nii mõnedki organisatsiooni struktuuriüksused nagu turundus, tehnikatalitus ja sisekommunikatsioon toimivad käsikäes üsna tõhusalt. Lisatakse, et kõikide eripärade silumine ei ole kindlasti vajalik – see annab lisaväärtust ja omapära.

Kreutzwaldi tänav on siin vahel ja inimesed on eraldi. (H).

Vastandumine oli siin juba 70ndatel, kuna töö on nii erinev ja üks on ikka tähtsam kui teine /../ väiksemal on ikka raskem seista enda eest. (K).

Selle vastandumise ja sünergia kohta – see on ilmselt loominguiline pool, kes vastandub, sest tehnilise poole sünergia on olemas täiesti. Sa ainult andsid vihje ja kõik toimis ja näiteks turundus toimib väga ilusti, sisekommunikatsioon toimib väga ilusasti. Tugiteenused toimivad, kus sünergia ja koostöö on olemas. (J).

Organisatsioonide kultuurid, suurused, hoiakud, tööspetsiifika, ühiskonnas nähtavalolek, kriitikataluvus, erinevad kogemused, muutumisvalmidus, avatus, meeskonnatunnetus, staaritsemine. Kui me teame, milles seisneb vastandumine, siis saame hakata otsime ka teid nende silumiseks ja harmoonia tekitamiseks. Kõiki eripärasid ei pea ära siluma, ühe või teise eripära teadvustamine annab lisaväärtust ja omapära. (U).

Vastandumise ühe põhitegurina nimetatakse kõnekat fakti, kus paljude töötajate jaoks toimus kahe organisatsiooni ühendamine kiirustades, mis ei andnud ettevalmistusaega

või võimalust harjuda mõttega ühendamisest ei juhtkonnale ega töötajatele. Ühendamise positiivse näitena nimetatakse korrespondentpunktide vahelist sünergiat.

See ühendamine tehti ju tegelikult ülepeakaela ja ei antud inimestele aega ennast mõelda sisse sellesse uude organisatsiooni. See sai formaalselt tehtud ja ma tõesti tajun seda suheldes raadio inimestega. (B).

././ Stardihetk on hästi määrav. Ühinemine oli kiire. (C).

Ühinemine on olnud formaalne ././ Sünergiat on sündinud korrespondentide mõistes, nad teevad ühiseid uudiseid. (Ä).

././ Ma arvan, et nooremapoolsemad inimesed suhtusid ühinemisse üsna avatult ja positiivselt. Tõenäoliselt on just vanemad olijad, kes on erinevaid aegu näinud, eelarvamustega. Mingis mõttes sõltub vist ka sellest, et kui mingi aeg läheb mööda ja inimesed vahetuvad, sest näiteks need, kes tulevad tööle juba rahvusringhäälingusse tulevad hoopis teiselt lähtepunktilt, kui endine ER või ETV. (P).

././ Eks see võis olla ka liitumises, et tele oli domineeriv ja raadio tunnetab, et neid ignoreeritakse. Tele tegemisest on staarindust palju rohkem levinud, siis on häälekamaid inimesi rohkem ja nad kehtestavad end rohkem kui raadioajakirjanikud seda teevad persoonidena. Teatud kultuuride vahe on kindlasti. (D).

Ühistest asjadest räägitakse ainult siis, kui on vaja midagi ühiselt korraldada. (A).

Praegu tunnevad ju need inimesed, kes töötavad telemajas, et nemad teenindavad ainult ETV-d. (Ö).

Sisemiselt tunnetavad intervjueeritavad erinevust kahe maja proportsioonides. Televisioon on alati olnud ja on väljapaistvam meedium – sellest armastatakse rohkem ning selle tegevusi ka rohkem kritiseerida. Arvatakse, et uued töötajad, kes asuvad tööle juba rahvusringhäälingusse ei pea tegelema ühendamisest tekkinud probleemidega –

nende lähtekoht on lihtsalt teine. Probleemina tuuakse välja ka see, et organisatsioon ei asu ühes majas, mistõttu tunnetatakse end siiski vaid selle organisatsiooni osana, millises majas töötatakse (kas tele- või raadiomaja). Fookusgruppides osalenud olid konstruktiivsed ja pakkusid välja erinevaid ideid, kuidas sünergiat tele- ja raadiorahva vahel suurendada.

Targa tegutsemise tulemusena, sunduslikult ei saa ja ei tohi. Lisaks võimalused loomingulistel töötajatel teha tööd nii teles kui raadios. Seda lähenemist peaks kõvasti julgustama ja toetama. See tekitab sisulist sünergiat läbi töötegemise ja võimaldab saada „võõrast” organisatsioonist isikliku kogemuse. Positiivne kogemus „paljuneb” ja seeläbi ühtlustuvad tasapisi ka ER-i ja ETV kultuurid. ER-i inimestele tuleks pakkuda välja võimalus telemajaga ja sealse elu-oluga tutvumiseks ja sama tuleks pakkuda ka ETV inimestele. Olen kindel, et väga paljud ETV inimesed pole käinud ER-is ja vastupidi. (U).

Televisiooni ja raadiot on nende värvika ajaloo jooksul juba korra liidetud ja lahutatud ning inimesed, kes on organisatsioonis pikka aega töötanud, mäletavad eelmist protsessi hästi. Intervjuude analüüsist võib järeldada, et vastandumise põhjused ei paikne eilses ega tänases päevas, vaid kõige rohkem ajaloolises taustas ja tööprotsesside erinevuses. Kõige suuremat vastandumist võibki märgata tundlike loomeinimeste vahel. Samas nähakse positiivset programmi sünergia tekitamises läbi suurema koostöö ja ühisprojektide, mis viitab töötajate tahtele ühendatud organisatsiooni toimimiseks.

C) Sõnumite vastuolulisus ja järjestus

Fookusgruppides osalenud tõstasid mitmeid probleeme, mis esialgsel vaatlusel tundusid seisvat sisekommunikatsiooni valdkonnast üsna kaugel, analüüsi tulemusel selgus aga, et töötajate tunnetust sellest, et puudu on selgest eesmärkide seadmisest ja sõnumite ühtsusest, mõjutab otseselt maja sisemist infovahetust ning kommunikatsioonikliimat. Probleemiks peeti asjaolu, et mitmed sõnumid ühe ja sama

organisatsiooni puudutava teema kohta on tihtipeale vastuolulised – kelle sõnumit usaldada?

Asjatundmatud teated teenivad vastupidiselt sisekommunikatsiooni. (D).

Kui info on kergelt vastukäiv, siis on väga keeruline sisekommunikatsiooni teha. (M).

Otsust muudetakse, ei mõelda tõsiselt tagajärgede peale. Enne otsustatakse ja alles siis võetakse aeg maha ja otsustatakse teistmoodi, mis on vastuoluline. (R).

Kelle käest ma infot peaks saama? /..! On paras segadus ja sasipuntra harutamine iga päev, et kelle arvamust siis kuulata, isegi kui tegu on mingisuguste korraldustega. Tuleks omavahel kokku leppida. (S).

Vastustest selgub, et intervjuueeritud peavad tähtsaks sõnumite ühtsust ja selgust ilma hilisema vajaduseta neid korrigeerida. Kuivõrd edukas ja tõhus kommunikatsiooniprotsess on hästi planeeritud ning selle eesmärk lisaks informeerimisele on esile kutsuda muudatus suhtumises ja käitumises, tuleb kõikide juhtidel kõneleda ühte ja sama keelt, mis tähendab, et isegi erimeelsuste puhul tuleb kõrgemal tasandil eesmärgid ja antavad korraldused eelnevalt kokku leppida ning alles seejärel neid kommunikeerida.

Sise- ja väliskommunikatsioon on ühe tiive kaks osa – need on absoluutselt omavahel seotud. Väliskommunikatsiooni tagasiside võib puudutada ka paljusid kollektiivi liikmeid. (Ä).

Arvatakse, et sise- ja väliskommunikatsioon organisatsioonis on üksteisega omavahel tihedasti seotud. Uurimismaterjalis viidati korduvalt sise- ja väliskommunikatsiooni järjestikkusele, mis sageli ei näi toimivat – töötajad loevad neid ja organisatsiooni puudutavat infot tihtipeale esmakordselt lehest, käsitledes ebatraditsiooniliselt ajalehti ühe sisekommunikatsioonikanalina.

See, et info, mis välja peab minema, nad võiks ju enne oma maja inimestele teada anda, aga see tuleb meile alles siis, kui ta juba ka välja läheb. Tegelikult võiks usaldada inimesi rohkem, kuigi praegu on probleem vist selles, et meil on kohad, kus lekib infot, aga samas, usaldus peab kusagilt pihta hakkama. (R).

See on tegelikult väga tavaline teema, et paljud juhid avaldavad oma mõtteid enne välja kui sisse, et seda juhtub alalõpmata. Kui töökultuurist rääkida, siis see kultuur, kuidas jagada, kommunikeerida sõnumit, millal midagi teha, kuidas see protsess järjestada, see on asi, mis on täiesti välja töötamata. See on samm sammuline protsess. (A).

Sa pead tegema kokkuvõtte sellest, mis Sulle kirjutati ja mida kirjutati, ajalehest. (K).

Mõned kuulujutud ilmuvad ajalehest /../ et Sa loed neist sealt. (H).

Eelnev probleem viitab vajadusele paremale koostööle sise- ja väliskommunikatsiooni osakondade vahel. Töötajad eeldavad, et organisatsiooni puudutav info peab alati olema esimesena avalik organisatsiooni sees ja alles seejärel jõudma ajalehe veergudele, sest ainult nii on võimalik kujundada töötajatest informeeritud, motiveeritud ja seeläbi lojaalsed ettevõtte saadikud. Tunnetatakse vajadust pälvida suurem usaldus mitte ainult tippjuhtkonna vaid ka igapäevase juhtimise tasandil. Viidatakse vajadusele välja töötada terviklik kommunikatsiooniprotsess sõnumite edastamiseks (sõnumite edastamise kultuur, järjestust ja ajastus vms).

D) Juhid roll kommunikatsiooniprotsessis

Kommunikatsiooni peetakse üheks juhtimise võtmeprotsessidest, mis eeldab juhtkonna pühendumust ja panust. Edukad juhid teadvustavad, et vahetu, silmast silma suhtlus on tihtipeale olulisem kui ametlikud sõnavõtted ja artiklid. Nad teadvustavad ka seda, et avatud suhtlemine, tagasiside andmine, töötajate ettepanekute arvestamine ning konstruktiivne kriitika on juhtide hädavajalikud kommunikatsioonioskused.

Autor peab vajalikuks märkida, et analüüsis korduvalt nimetatud juhtkonna all ei mõelda vaid rahvusringhäälingu viieliikmelist juhatust vaid samavõrd suur roll on kõikidel toimetuste juhatajatel, peatoimetajatel ning osakonnajuhtidel – ühisnimetajaga juhid.

Iga organisatsioon/üksus on oma juhi nägu. Kui juht väärtustab informatsiooni liikumist, avatust, tagasisidestamist, julgustab ettepanekuid tegema ja vajadusel asjakohast kriitikat jagama ja kellegi usaldust ei kuritarvitata, siis töötajad on temaga „ühes paadis”. See on väärtuste ja usalduse küsimus. (U).

Juhatus ja nende määratud juhtide käes on see, kuidas organisatsiooni edasi viia. (Ä).

Intervjuud ei keskendunud vaid olemasoleva olukorra kriitilisele analüüsile vaid tegid mitmeid konstruktiivseid ettepanekuid. Näiteks soovitatid julgustada töötajaid küsima ja kritiseerima ning neid selle eest tunnustada – ainult nii on võimalik valdkonda parendada.

Esiteks võtaksin meeskonda ((juhatusse)) väga hea kommunikatsioonijuhi, kes arendaks ja veaks valdkonda, pakuks välja parimaid meetodeid ja viise informatsiooni liigutamiseks. Teiseks suhtleksin inimestega regulaarselt siselehe ja intraneti kaudu. Juhil on alati, mida inimestele öelda ja seda oodatakse alati. Julgustaksin inimesi endalt küsimusi küsima ja kriitikat jagama. Tunnustaksin parimaid küsimuste küsijaid/püstitajaid ja kritiseerijaid nt hooajalõpu üritusel. Kolmandaks avaksin intranetis rubriigi, kuhu kogutakse kokku kõik sisulised probleemid, vead, mis töö käigus ette tulevad ja mis vajavad lahendusi... Seda keskkonda võiks laiendada ka sisuliste probleemide kogumiseks, mida ei saa kohe käigult lahendada, aga saab kindlustada selle, et probleem ei lähe „kaduma”, sellest jääb maha jälg. Probleemid süstematiseeritakse ja nendega tegeletakse võimalusel kogumis. (U)

Pärast televisiooni ja raadio ühendamist asetus uus rahvusringhäälingu juhatuse paiknema telemajja. Intervjueeritavad kinnitavad, et raadiomajas tuntakse selget puudust juhtide olemasolust. Ühendatud ja seeläbi suuremaks ja kohmakamaks

kasvanud organisatsiooni puhul tunnetatakse uut, ametlikku hierarhiat, mida suhtlemisel jälgima peab – see on harjumatu ja võõras, tunnistavad fookusgrupis osalenud. Kõige suuremat puudust tuntakse isiklikust kontaktist ja vahetust ja informaalset suhtlust juhtidega. Soovitakse sisukaid kohtumisi juhtkonnaga, et arutada konkreetsete valdkondade probleeme.

Kui juhatus kõnnib ringi, siis see rõhutab seda, et sa oled osa sellest organisatsioonist ja teisalt sa oled informeeritud. (Ä).

Nad ei ole enam siin majas. Neil oli ju vanasti komme lihtsalt sisse astuda. (J).

Minu jaoks tuli telega ühinemisega kaasa tohtu hierarhia redel, et sa pead mingitest astemest kinni pidama, et ma ei või juhatuse liikmele niisama küsimusi esitada. Ei, sa pead lähenema kindlat astmestikku pidi. See on tülikas ja ebamugav. Siin majas olid ülemustel ukсед kogu aeg lahti ja sa võisid sisse astuda. Said otse suhelda, ei pidanud kellegi juures aega kinni panema. (J).

Ma teeks küll rohkem temaatilisi koosolekuid. Saaks väga hea pildi, mis toimub. Hierarhiline lähenemine ei ole töötajaskonna tervisele hea. (K).

Kahe maja vahet tuleks juhte jagada paremini küll /../ Praegu on see poolik asi. (A).

Käigu rohkem maja peal ringi ja rääkigu inimestega. Kõige rohkem on nii suurte majade puhul puudu isiklikust kontaktist. Kõiki juhatuse liikmeid võiks maja peal näha olla. (P).

Aga kui juhatus tahab teada, kas toimetajatel, inseneridel või kellel iganes on mingid mured, kuidas neil läheb, kas neil töövahendid, tingimused tööks on või millised on arusaamad asutuse eesmärkidest /../ Ehk selles mõttes peaks ehk rohkem töötajatega kohtuma ja mitte suurtes saalides... Mingit sellist kohtumist töökollektiividega võiks rohkem olla. Ma soovitan küll. (K).

Juhtkonna rolli nähakse lisaks igapäevasele suhtlusele ja eesmärkide selgitamisele ka organisatsioonile positiivse kuvandi loomisel ja selle säilitamisel. Lisaks tuntakse puudust rahvusringhäälingut esindavate kõneisikute sõnavõttudest meedias, seda ühiskonnale laiemalt ja rahvusringhäälingule tähtsatel teemadel. Töötajad tahavad olla uhked organisatsiooni üle, milles nad töötavad – selleks on vajalik kuulda seda mitte ainult organisatsiooni seest vaid ka välise peegeldusena väljast.

/../ Kui on olulised teemad, kus ma eeldan, et me räägime kaasa... aga ma ei näe nende arvamused artikleid. (N).

Üks on igapäevane töö, mida me siin teeme. Samamoodi on ka juhi tegevus...käia mööda erinevaid konverentse ja rääkida, kuidas meil asjad on, siis see kommunikeerub meile läbi avalike kanalite tagasi ja me saame olla uhked, et meil on selline juht ja selline organisatsioon. Meil on sellised väärtused, sedapidi ka. Praegu tuleb nagu teistpidi, läbi saadete ainult. Läbi organisatsiooni – see osa on nagu mitteusaldusväärne veel. (C).

Kõikide juhtide rolli rahvusringhäälingu sisekommunikatsiooni õnnestumisel on raske alahinnata. Tihtipeale vajavad organisatsiooniliikmed pelgalt inimlikku silmast silma suhtlemist, et tunnetada oma väärtust ja vajalikkust organisatsioonis. Selleks peavad eranditult kõik juhid, sealhulgas tippjuhtkond mõistma, et kommunikatsiooniprotsess organisatsioonis ei saa olla ühe osakonna pärusmaa ja vastutusvaldkond, vaid vajab võrdselt kõikide panust ja head tahet.

Loomingulises organisatsioonis nagu rahvusringhääling, ei seisne sisekommunikatsiooni roll niivõrd finantskasumlikkuse kasvatamisel kui positiivse sisekliima (sh kommunikatsioonikliima) ja motiveeritud töötajaskonna kujundamisel. Fookusgrupis osalenud tunnistavad, et juhtide füüsilist kohalolekut tele- ja raadiomajas pärast ühendamist oleks rohkem vaja. Puudust tuntakse vahetust suhtlusest ja sõnavõttudest meedias – ikka selleks, et tunda end ja seeläbi organisatsiooni, milles töötatakse, tugeva ja väärtuslikuna. Sellest tulenevalt on vaja suurendada ja tugevdada

vertikaalse, üles- ja allapoole suunatud kommunikatsiooni rolli rahvusringhäälingu igapäevases tegevuses.

D.1) Juhtide tagasiside roll positiivse kommunikatsioonikliima loomisel

Kommunikatsioonivaldkonna töötaja saab teha oma parima, et informatsiooni vahendada, selgitada ja põhjendada. Kui otsused ei ole motiveerivad, ahistavad või on segased, ei piisa ka heast kommunikatsioonitööst. Rahulolu informatsiooni kättesaadavusega võib olla hea, kuid kommunikatsioonikliima iseenesest väga halb.(Pace, Faules 1994: 112). Tugev, positiivne ja avatud kliima loob kõik eeldused motiveeritud töötajaskonnaks, kes julgeb ja tahab otsida ning jagada informatsiooni. Võtmeelemendiks avatud kommunikatsioonikliima loomise protsessis kujunevad eelkõige organisatsiooni juhid ja seejärel töötajad ise.

Mitmed uurimused kinnitavad, et kõige demotiveerivamaks teguriks peavad töötajad informatsiooni puudulikkust, mis eelkõige seostub vahetu kontakti ja tagasiside puudumisega (Hargie, Tourish 2004: 7). Juhi roll kommunikatsiooniprotsessis ongi lähedalt seotud tagasisidega, mida ta oma töötajatele annab või mitte – nii kritiseerimine kui tunnustamine on olulised juhtimisvahendid. Intervjueeritavad rõhutavad, et asjakohane kriitika ja tagasiside oma tööle on vajalik igal organisatsiooni tasandil ja selle saamist ning andmist tuleb julgustada. Organisatsiooni suurusest tulenevalt pole aga kunagi kindel, kas ettepanekud aga alati ka realiseeruvad.

Eelpool viidatud probleem, kus juhatuse paikneb vaid telemajas, on kaasa toonud kohati ka väiksema tagasiside raadiomaja töötajatele. Spontaansed kohtumised eelkõige juhatusega jäävad telemajast füüsiliselt eraldi paiknemise tõttu lihtsalt ära, mistõttu viidatakse, et kõige väärtuslikum kommunikatsioonikanal – vahetu suhtlus, on siiski veel kasutamata. Samas leitakse positiivselt, et ka teisiti saab sõnumeid ja signaale saata.

Õiglast ja asjakohast kriitikat peaks juhtkond tunnustama ja innustama seda avaldama. See aitab tekitada dialoogi töötajate ja juhtkonna vahel ning innustab inimesi ise vigu avastama ja neid parandama. See on ühtlasi ka organisatsiooni kultuuri küsimus, mida üleöö ei muuda. Küll aga saab seda juhtkond kommunikatsiooni valdkonna töötajate kaasabil teadlikult juhtides positiivsemaks muuta. (U).

Suuresti tänu sisekommunikatsiooni töötajate kaasabile sellega ((tagasisidega)) arvestatakse, st et küsimustele vastatakse. Kas nende vastuste järgi hiljem ka tegutsetakse, selles pole ma väga veendunud. Mulle tundub, et tänu jälle sisekommunikatsiooni töötajate kaasabile seda siiski küsitakse ja oodatakse. See on taas kultuuri ja hoiakute küsimus, mida tuleb pidevalt ja teadlikult genereerida, et see juurduks ja et seda töötajad ka usuvad ja et nad tahavad tagasisidet anda ja et sellest on ka kasu. (U).

././ Enne sain tagasisidet oma töö kohta ja nüüd on väga üllatav, et ma pean kusagil aja kinni panema ././ (F).

Mul on hirm, et juhtkonnal telemajas läheb meelest, et me olemas oleme ././ Ega siin ei peagi ju istuma ././ signaale saab saata ././ Ma ei arvagi, et meil suur juhtimise puudus on ././ Inimestele tuleks viidata, mida teada ja tunda. (K).

Inimestega tuleks lihtsalt rohkem suhelda. (F).

Kõige väärtuslikum, suust suhu kommunikatsioon on kasutamata. (Ä).

Neil on palju tööülesandeid, nad ei jõua igale poole, see on paratamatus. Me saame ju ise hakkama, me teame, mis tegema peab ja midagi ei juhtu. (H).

See on nii suur organisatsioon, kogu aeg oodata, et keegi küsiks sult tagasisidet, on palju oodatud ja tahta, aga sul on alati võimalus ütelda, see on küll olemas ././ Aga tagajärg- sa võid ju ütelda ja see jõuab kuhugi, aga mis selle tulemuseks on, see on juba omaette küsimus. (E).

Töötajad vajavad tunnetust juhtkonna olemasolust selleks, et mõista, mida neilt oodatakse, milline on rahvusringhäälingu visioon ning millised on selle eesmärgid. Samavõrd vajavad töötajad järjepidevat tagasisidet oma tegevuse kohta. Tunne, et loodud programme on vaadatud ja kuulatud, on otsene ja äärmiselt vajalik tagasiside sisutegijatele, mida täna kohati napib.

Meil tullakse selle peale, kui asjad on pahasti. Kui keegi teeb midagi hästi, siis kunagi ei öelda. (M).

Kiitmine meeldib kõikidele. Minu arust on hästi oluline, on ta staar või mitte, see, et ta saateid vaadatakse ja et sellele reageeritakse mingil moel. Isegi kui sa ütled, et kas see oli just kõige parem, et ehk oleks saanud seda teistmoodi. Et nad saavad aru, et nad ei tee seda õhku vaid ikkagi keegi vaatab seda. (S).

Huvi asja vastu on oluline! (P).

See ei tohi olla väga tihe, devalveerub. (M).

Fookusgrupis osalenud programmi loomise ja tootmisega otseselt seotud inimesed tunnevad puudust põhitegevusega seotud analüüsist. Oodatakse suuremat initsiatiivi erinevate analüüsigruppide kokku kutsumisel, saadete hindamisel ning tagasisidesüsteemi loomisel.

Me ei tegutse sisuga. Istume kord nädalas maha, ehk saame täiendada üksteist. See väljendub ka nendes protsessides, mida me siin majas teeme /.../ me ei räägi üldse saadetest – programmi analüüs on peaaegu, et puudu, kui me räägime info liikumisest /.../ prioriteet number üks peaks olema programm, aga praegu ma ei näe seda (N).

Mina tunne ka puudust, et oleks keegi, kellega rääkida saadetest ja nende sisudest. Mind huvitaks, ma tahaks teada, mis on need ootused, mida meilt eeldatakse /.../ (S).

Rahvusringhäälingu põhitegevus on tele- ja raadioprogrammide tootmine, kus sisuanalüüse nähakse ühe tähtsa sisekommunikatsioonikanalina. Sisuanalüüsid on suurepärase võimaluse programmide eesmärkide selgitamiseks ja tagasiside andmiseks saatetegijatele. Potentsiaali tõhus kasutamine vajab aga teadlikku juhtimist ja motiveerimist. Juhtide (eelkõige peatoimetajate) vahetu tagasiside on hädavajalik ning oodatud. Samuti on oodatud alluvate tagasisidega arvestamine, mis kokku tagab kommunikatsiooni mitmesuunalisuse ning sümmeetrilisuse. Järgnevas alakategoorias viidatakse peatoimetajate rolli ja vastutusvaldkonna täpsustamise vajadusele. Käesoleva kategooria kontekstis on aga peatoimetajate roll tagasiside andmisel ja seeläbi positiivse kommunikatsioonikliima loomisel äärmiselt suur. Just nemad, kes on sisule kõige lähemal ning kellel on selleks vastavad volitused, peaksid tegelema igapäevase kommunikatsioonitööga tagasiside andmisel oma alluvatele. Selline tagasiside on ka kõige vahetum ning võimaldab kasutada nii vertikaalse (peatoimetajalt osakonnajuhile, osakonnajuhilt saatetegijale jne), horisontaalse (peatoimetajalt peatoimetajale, osakonnajuhilt osakonnajuhile) kui ka diagonaalse (osakondadevaheline) kommunikatsiooni võimalusi.

D.2) Vastutuse jagamine, rollide täpsem defineerimine

Eesti Televisiooni ja Eesti Raadio ühendamise tulemusel suurenes organisatsiooni koosseis, uuenes struktuur ja muutus hierarhiline mudel. Tänapäevani puudub töötajatel kohati selgus, kelle sõnumit, käsku või korraldust kuulata ja järgida.

Intervjuudes viidatakse, et selge ja tõhusa sisekommunikatsiooni alus on lisaks sõnumite selgusele ka selgus vastutusvaldkondades ja töötajate rollides, mis aitab vältida ülejuhtimist ning anda kindlust vastutajatele.

Selge ja tõhus sisekommunikatsioon sünnib ainult sellelt pinnalt, et igäiks teab, millest ta räägib ja mida ta on otsustanud ja mis tema järgmine plaan sellega on. (A).

Kelle käest ma infot peaks saama? /../ On paras segadus ja sasipuntra harutamine iga päev, et kelle arvamust siis kuulata, isegi kui tegu on mingisuguste korraldustega. Tuleks omavahel kokku leppida. (S).

Minu arust oleks väga tähtis just nii sise- kui väliskommunikatsiooni mõistes, et peatoimetajate roll oleks suurem. Kui nad oleks silmapaistvamad avalikkuses ja ka maja sees, oleks teada, et nende sõna maksab, nemad teevad otsuseid. Siis oleks ka võib-olla sisekommunikatsioon parem. Oleks lihtsam koonduda peatoimetaja vaimsesse mõjuvälja. Juhatus peaks jätma peatoimetajatele rohkem otsustusvõimalusi. Oleks kindlustunnet ka rohkem toimetuse enda sees – nad teavad, et juht on nende seas. Mitte sõnumid ei tule kusagilt kõrgelt ja kaugelt ja raadio puhul veel enam kusagilt teisest majast /../ loomulikult juhid tahavad impulsiivselt sekkuda. (D).

Intervjuude analüüsist selgub, et selgitamist vajab peatoimetajate roll ja vastutusvaldkond rahvusringhäälingus. Samuti tunnetatakse, et vastutuse jagamine juhatuselt allapoole aitab suurendada sünergiat organisatsiooni töötajate vahel ja loob selgust ning kindlust igapäevases tegevuses – vahetu juht, kelle peale saab ja võib loota, on läheduses.

E) Kommunikatsioonikliima ja rahulolu kommunikatsiooniga rahvusringhäälingus

Organisatsiooni kommunikatsioonikliimat mõjutavad mitmed tegurid nagu informatsiooni kättesaadavus, juhtkonna tegevus, otsuste tegemise ja neist teavitamise poliitika jne (Pace, Faules 1994: 105). Kommunikatsioonikliima tervist näitab ka see, kui palju jagatakse ja küsitakse tagasisidet, kas ollakse vabad oma arvamustes ja julged avalikus diskussioonis. Intervjuudes osalenud viitavad rahvusringhäälingu kommunikatsioonikliimat mõjutava põhitegurina läbi aegade toimunud reformide arvukust ja seostavad töötajate ebakindlust sellega. Tunnetatakse, et eksisteerivad erinevad „mänguväljad“ kommunikatsioonis.

Arvan, et siin majas on veel palju hirmu ja ebakindlust. Ühelt poolt seetõttu, et osa töötajaskonda on siin olnud väga pikka aega tööl ja aegade jooksul saadud ebameeldivad kogemused on teinud neid kartlikeks, ebakindlateks, allaheitlikeks ja hirmunuteks. Hirm juhib nende tegevusi ja seetõttu võivad nad ootamatult „rännata”, „hammustada” jne. (U).

Igal on oma mänguruum ja mänguruumis saadakse kokku ainult negatiivsete asjade puhul nagu näiteks eelarve puudujääk. (Ä).

Teatud hirmud kindlasti sunnivad olema vait. (D).

Teisalt tunnetavad intervjuueeritavad, et kommunikatsioonikliima ühendatud organisatsioonis on järjest usalduslikum ja soodustab vaba arvamuste avaldust. Tõdetakse, et kommunikatsioonikliima ja rahulolu kommunikatsiooniga on väga tihedalt seotud inimese tajuga organisatsioonist ja sellega, kui hästi nad end oma töökohal tunnevad.

Minu arust on hästi vaba ((kommunikatsioonikliima)). (E).

Ma usun, et see on isiklik, oleks ka väga imelik, kui sa avad iga päev intraneti, kus on hirmus foorum teemal, kus kõik sõdivad ja räägivad, kui halvad ülemused meil on. Meil on organisatsioonis ju igasuguseid inimesi – on neid sõnakamaid, kes kiruvad kõvema häälega ja on neid, kes elavad rohkem sissepoole. Ma ei ole tundnud, et mu enda arvamus oleks maha surutud. (B).

See, kuidas inimene infot vastu võtab, sõltub sellest töökohast, kus ta parasjagu on ja kui ma olen tige ja ärritunud, siis kõik see, mida mulle kommunikeerida, ükskõik, mis korras, ma juba ei võta adekvaatselt seda vastu, sest mul on eelhoiak. Kui ma olen arvamusi liider ja suudan seda jama kõike veel edasi paljundada, siis see paljuneb üsna hästi. Sa võid teha oma kommunikatsiooni nii palju kui tahad, see läheb must mööda. Me pigem peaks vaatama seda, et oleks lojaalsust – need vundamendi osad peavad olema paigas. (C).

Intervjueeritavad kinnitavad, et kommunikatsioonikliima mõjutab inimesi organisatsioonis ja vastupidi. Ühelt poolt soodustab avatud kommunikatsioonikliima vaba arvamuste vahetust, teisalt suudavad rahulolematud töötajad rikkuda seda kliimat. Siiski tunnetatakse, et töökohal on soodustatud vaba arvamuste avaldamine ja see on otseselt seotud positiivse kliimaga organisatsioonis, mida tuleb järjepidevalt hoida ja arendada. Soodus kommunikatsioonikliima suurendab ka omakorda rahulolu kommunikatsiooniga – töötaja, kes saab tagasisidet oma tööle, oskab ja julgeb küsida ning on seeläbi ka informeeritum töötaja.

F) Informatsiooni liikumise suunad, kanalid ja võrgustikud rahvusringhäälingus

Fookusgrupis osalenute kasutamisharjumused viitasid ühistele kommunikatsioonikanalite kasutamisele nii tele- kui raadiomajas. Lisaks ametlikele sisekommunikatsioonikanalitele omistati suur roll sotsiaalsetele võrgustikele rahvusringhäälingus. Eraldi märkimist vajab ajalehe nimetamine sisekommunikatsioonikanaliks, mis viitab eelpool kirjeldatud probleemile, kus siseinfo jõuab tihtipeale enne meediasse ja alles seejärel saab teatavaks laiemalt organisatsiooni sees (viitab kommunikatsiooni järjestatuse probleemile).

F.1) Ametlikud sisekommunikatsioonikanalid rahvusringhäälingus

Ametlikeks sisekommunikatsioonikanaliteks peetakse käesoleva magistritöö raames kanaleid, mille arengut ja järjepidevust toetatakse organisatsiooni tasandil ja mille kasutamine informatsiooni saamiseks või/ja jagamiseks on suuremal või vähemal määral kohustuslik kõikidele rahvusringhäälingu töötajatele.

Ametlike sisekommunikatsioonikanalitena kasutatakse kõiki toimivaid võimalusi rahvusringhäälingus: intranet, ühisadressid, siseleht, koosolekud, memod, telefonikõned, seinalehed ja dokumendihaldussüsteem. Viidatakse probleemile, kus ametlik alluvussuhete struktuur toetab infovahetamist vaid sel määral, kuivõrd see on hädavajalik ning toimetuste, millest tulenevalt leiab käsitlust suhtevõrgustike roll igapäevases infovahetuses rahvusringhäälingus.

Juhtimisprotsessidega seotud infovahetus liigub üldjuhul vertikaalis ehk ametlikku struktuuri mööda. Ametlik struktuur ehk meie kontekstis alluvussuhete struktuur toetab infovahetamist sedavõrd, kuivõrd see on käsuliini mõistes vajalik. Ka juhtimisprotsessidega seotud infoliikumine toimib kehvasti, kui pole läbi mõeldud, kes kellega, millal ja kuidas peaks suhtlema. Kuna tööprotsessid liiguvad horisontaalselt läbi struktuuri, siis tähendab see seda, et ka tööalane informatsioon peab liikuma sama rada pidi. Kui tööprotsessid on kaardistatud, siis annab see arusaama ja aluse ka infoliikumise kujundamiseks. (U).

Kui ikka mailiga tuleb teade ülevalt, siis on see kõige usutavam. (R).

Ikka otsene ülemus, kui sa teda usaldad ja kui sa selle info otse temalt saad, siis on see väärtuslik ja usaldusväärne. (F).

Siselehe kaudu jagatav info tundub ka kuidagi väga sümpaatne ja sotsiaalset sidusust tekitav. (U).

Mina olen tubli intraneti kasutaja. Mailid, mis saadetakse – ehkki ma kipun valikuliselt neid lugema. Siseleht, WD, telefon, MSN, Skype. (Õ).

Mailid, intranetti, WD, siseleht, seinalehed, telefon. (P).

Räägin telefoniga ja jälgin sisekommunikatsiooniteateid. (Ä).

Regulaarsed üldkoosolekud töötajatele, juhtide koosolekud, siseleht, nõukogu koosolekud, dokumendid, intranet. Täna on oluliseks infoallikaks Intranet, siseleht, juhtide koosolekud, juhatuse koosolekute protokollid. (U).

Autor peab vajalikuks selgitada, et raadios on toimetuste süsteem aastatega tugevamalt juurdunud ja seetõttu osutub seal majas informatsiooni kätte saamine kohati ka raskemaks.

Toimetuses on hoopis teine elu. Sind huvitab eelkõige see, mis toimub toimetuses. Toimetused hoiavad ka ikka omaette /..! Sa oledki täiesti omaette. (Ö).

Aga siis tekivadki infosulud, tekivad üksikud saarekesed ja info nende vahel ei liigu. (H).

Pigem need, kes on sunnitud suhtlema üldstruktuuri ja nende saarekeste vahel. Jääd vahepeal infosulgu. (H).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et ametlike sisekommunikatsioonikanalite kasutamises võib märgata peaausjalikult siiski vertikaalse kommunikatsiooni tunnusjooni., mis viitab eelkõige ülevalt alanevas suunas kommunikatsioonile – töötajad võtavad vastu informatsiooni, mida neile läbi ametlike kanalite edastatakse.

F.2) Mitteametlikud kommunikatsioonikanalid ja suhtevõrgustikud rahvusringhäälingus

Mitteametlik suhtlemine kujuneb inimeste eelistuste ja vajaduste baasil ning seostub vahetu suulise kontaktiga grupisiseses suhtlemises (Vadi 2001: 139).

Mitteametlike kommunikatsioonikanalitena ei saa alahinnata sotsiaalseid võrgustikke, ja kuulujuttusid või töötajate mitteformaalseid kohtumisi, mille kaudu liikuv informatsiooni ei pruugi alati olla küll ametlik ja täpne (inimeselt inimesele liikuv info tekitab kohati „telefonimängu“ efekti), kuid võib palju mõjutada üldist

kommunikatsioonikliimat ja rahulolu info liikumisega organisatsioonis. Intervjueeritavad tunnistavad, et kohati on kuulujutu tasandil liikvel ebaadekvaatne informatsioon, mille kummutamisega tuleb vaeva näha.

Mõned kuulujutud ilmuvad ajalehest, et sa loed neist sealt. (H).

Organisatsioonis ei ole ühtset sisekommunikatsiooni. Üks on see, mis tuleb hierarhilist mudelit pidi, teine on tekkinud tõesti väiksed info kogukonnad või mullid, mis tekivad näiteks oma osakonna piires või mingi tutvusringkonna, sõpruskonna piires, kus vahetatakse informatsiooni ja kogetakse mingit tagasisidet. Neid vorme ja erinevaid tasandeid on kindlasti palju. (B).

Muidugi tuleb suurem osa kolleegide kaudu. (P).

Inimesed, jalgpallimeeskonnaga koos käies kuuled väga palju huvitavat informatsiooni ja vahel lehest ka. (M).

Aga väga hästi liigub meil info suitsunurkades, kohvikutes ja trepinurkadel. Nagu ikka. (Õ).

Üks hea näide, kus mina tunnen raadiokolleege väga partnerina, on laulukoor. Sa tekitad temaga häält koos, see on hoopis teine hingamine, hoopis teine kaaslane. Aga see on isiklik tasand ja kui Sul õnnestub seda kuidagi rohkem luua, on see väga hea. (E).

Aga see on palju huvitavam info, mis sa kolleegidelt saad ja tihtipeale jõuab see palju enne kui maili või intraneti kaudu. Tegelikult on nii, et isiklikul tasandil, see, keda sa tunnend, sellega on suhted, väga head. Küsimus on pigem ametlikus suhtlemises ja neis, keda sa ei tunne, sealt tuleb see kriitika. (P).

Altpoolt liigub kindlasti väga palju infot võtetel. Sõidad võttebussis paar korda ja hoopis teine maailm. (O).

Intervjueeritavad tunnistavad, et kohati tuleb kolleegide seas teha selgitustööd, et valesti tõlgendatud informatsiooni või kuulujuttu ümber lükata.

Kuulujuttusid on maja peal palju, neid ei tasu tõsiselt võtta, kui midagi jääb kõrva, siis üritad ju uurida, kas see on tõene või ei. Paljud muidugi usuvadki neid jutte, mis liiguvad ainult kohvikunurgas ja mis on käinud läbi kümne inimese. Kui sa tead teemat, siis tuleb see ümber lükata. Vahel on küsimus, et kuidas see jutt üldse selliseks moonduda saab. (T).

Mina ütlen paar korda kuus keskmiselt, et sellist juttu pole olemas, mis te kuulnud olete, et unustage ära. (O).

Intervjueeritavad väärtustavad sotsiaalseid võrgustikke ning tunnetavad, et organisatsioonide ühendamise lõhkus nii mõnedki toimivad suhtevõrgustikud, mille taastamisega täna vaeva nähakse.

Suhtevõrgustiku lõhkumine on väga raske ja uue ehitamine on väga raske. Meie vahel on need lingid lõhutud just tugistruktuuride poolelt. Mitte, et on eelhoiak, vaid et ei saadagi aru, me räägime nii teist keelt. Varem olid omad suhted, õnneks need suhted on alles, mis siin olid ja on, mingit pidi on nad isegi tugevamad, solidaarsus on kuidagi suurem. (K).

Praegu on arvatavasti päris hästi ära tasunud, et mõlemas majas on üks sisekommunikatsiooni inimene, sest muidu oleks üleminek liiga järsk olnud. (P).

Mitteametlikud sisekommunikatsioonikanalid ja suhtevõrgustikud viitavad eelkõige horisontaalsele ja vertikaalsele informatsiooni liikumisele rahvusringhäälingus.

Läbi suhtevõrgustike koguvad ja vahendavad töötajad informatsiooni, mis aitab neil olla edukam igapäevatoos. Intervjueeritavad elavnevad selgelt kommunikatsioonikanalite loetlemise juures, kui nad jõuavad suhtevõrgustike ja mitteametlike kanalite juurde. Mitteametlike kanalitena nimetatakse kuulujuttusid, mängimist jalgpallimeeskonnas ja

osalemist laulukooris, informatsiooni saamist isiklike kanaleid mööda ning võttegruppides liikuva info kuulmist. Seepärast võib arvata, sotsiaalsed võrgustikud rahvusringhäälingus toimivad olenemata ühendamise raskustest, organisatsiooni tsentraliseeritusest ja formaliseeritusest.

Võrgustike tasanditel tuuakse välja probleem, et tele- ja raadiomaja kõnelevad erinevat keelt (släng, töös kasutatavad terminid), mistõttu on kohati üksteisest arusaamine raskendatud ja kommunikatsioonimüra on rohkem. Samuti tuntakse muret, et ühendamise tulemusel uuenenud organisatsiooni struktuur lõhkus nii mõnedki toimivad suhtevõrgustikud, mida igapäevaselt taastada püütakse.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et informatsiooni liikumiseks kasutatakse rahvusringhäälingus kõiki tegutsevaid kanaleid ja suundasid. Kõige vähem mainitakse töötajate tasanditel vertikaalse kommunikatsiooni altpoolt ülespoole suunatud informatsiooni liikumist, mis viitab tagasiside andmise vajadusele ning selle rolli suurendamisele organisatsiooni igapäevategevuses.

Lisaks eelpool mainitud teemadele puudutati intervjuudest põgusalt ka ühisürituste rolli sisekommunikatsioonis ning tunti muret rahvusringhäälingu identiteedi üle.

G) Traditsioonide roll rahvusringhäälingu sisekommunikatsioonis

Ühistel traditsioonidel on tähtis roll suhtevõrgustike loomisel ja hoidmisel ning sünergia tekkimisel. Rahvusringhäälingu traditsioonide hulka kuuluvad hetkel ühine hooaja alustamine sügisel, selle lõpetamine kevadel ning Ringhäälingu aastapäeva ja jõulude pidamine koos kolleegi- ja aastapremiate jagamisega. Samuti tähistatakse koos vastlapäeva, peetakse meeles esimesse klassi minevate töötajate lapsi, väärtustatakse tööjuubilare ja tervitatakse uusi töötajaid.

Intervjueeritavad kinnitavad, et olemasolevad üritustele vajavad lisa erinevate traditsioonide ja rituaalide näol just selleks, et suure organisatsiooni inimesed saaksid

töövälise võimaluse üksteist tundma õppida ja olla seeläbi hiljem edukad ka töises suhtluses.

See on kõige, vist ainsam koht, kus kõik sulanduvad ja suhtlevad omavahel. See lihtsustab väga palju. (F).

Kuna mina töötasin eelmises ühinenud organisatsioonis ka, siis mina väga paljusid inimesi telest juba tunnen. Aga kuidagi, seesama, tutvuse värskendamine on toimunud läbi nende ürituste. Ja see on ainult positiivne. Järgmine kord on palju lihtsam suhelda. (J).

Talvepäevad võiks ka olla. (G).

Neid tuleks välja mõelda. Mida rohkem pidusid, mida rohkem suvepäevi, korpallivõistluseid, laulukoore – neid tuleb jätkuvalt teha, et inimesed üksteist tundma õpiks. Nad lihtsalt ei tunne üksteist. (M).

Võiksid olla ka mingid ühised pereüritused. (U).

Ühisürituste kitsakohana tuuakse kollektiivselt välja, et ürituste sihtgrupp on reeglina noorem töötajaskond, mistõttu vanemad kolleegid jäävad tihtipeale kaasamata ning protsessist välja. Ürituste korraldamiselt tuleb mõelda ka erinevate sihtgruppide huvidele ja vajadustele, seda selleks, et kaasata võimalikult lai töötajaskond.

See on vist noorte inimeste teema. Kellega ma nüüd seal ikka nii väga tutvun? (K).

Ürituste probleem on see, et enamjaolt käivad ühed ja samad näod kohal, et kuidas panna ka neid omavahel suhtlema, kes muidu ei käi. (P).

Enamasti käivad nooremad inimesed. (M).

Ühiseid üritusi ja koostegevust hinnatakse ja soovitakse, et traditsioone rahvusringhäälingus oleks rohkem. Ainult sotsialiseerumise teel on võimalik paremini üksteisega tuttavaks saada, ühiseid traditsioone luua ja ühist keelt kõneleda. Rohkem tuleb mõelda sellele, kuidas kaasata erinevaid sihtgrupe ja ka eakamaid kolleege ühisürituste traditsiooni, sest 700-liikmelise organisatsiooni puhul tuleb panustada võrdselt kogu töötajaskonnale. Lisaks tuleb eraldi tähelepanu pöörata ka kõikide rahvusringhäälingu korrespondentpunktide kaasamisele organisatsiooni traditsioonidesse.

H) Rahvusringhäälingu identiteedi tugevdamine

Intervjueeritavad tunnetavad, et lisaks ühistele traditsioonidele loob ühistunnet rahvusringhäälingu identiteedi tugevnemine, mis vajab aega. Positiivne kuvand saab aga alguse organisatsiooni seest ja peegeldub sellisena ka väljapoole. Intervjueeritavad soovitavad arvamusi kaasa võtta töötajaskonna n-ö harimisel. Positiivse näitena nimetatakse harivaid loenguid välisanalüüsi näol, mille eesmärk on tekitada „meie“ tunnet ja saada kinnitust rahvusringhäälingu rollist meediamaastikul.

Välistegur hakkab ka järjest suuremat rolli mängima, et tekib ERR-i identiteet ja tekib ERR-i sisekommunikatsioon ja mõtestatud ja põhjendatud suhtlemine omavahel, et ei pea olema vennastumisprogrammi omavahel. Välisteguri all pean silmas seda, et kui hakatakse hindama ETV ja nelja raadioprogrammi saateid tervikuna ././ Seda ma näen, aga see tahab aega, aeg töötab ERR-i identiteedi kasuks ja sealt on võimalik arendada ka teadlikkus ja ERR-i kesket sisekommunikatsiooni. (D).

Mõelge, kui Lauristin ja Vihalemm käisid meil stuudios rääkima ja kuidas kõik läksid ülendatud tundega minema – see meie tunne oli tugev. Nad kinnitasid meie rolli. Tegelikult on vaja selliseid harivaid asju väiksemates ringides ././ et me räägime

ühiskonnast ja oma rollist seal, just ajakirjanikele oleks seda vaja, aga ka kõikidele ülejäänutele, sest see on see identiteedi kinnitus. (E).

Nii võetakse seda palju rohkem ja paremini vastu. (A).

Nemad tõid jah selle teise mõõtme, et reiting ei ole ainult meie jumal ja inimestele läks see korda. (B).

Sellised asjad kinnitavad, panevad visiooni selgemaks, panevad su paika, organisatsiooni enesetunnet tõstavad tugevalt. (E).

Intervjueeritavad tunnetavad, et organisatsiooni identiteet ja positiivne kuvand sellest ei saa kujuneda päevade, vaid aastatepikkuse töö tulemusena, milles on oma roll täita ka kõikidel rahvusringhäälingu töötajatel. Arvatakse, et ka avalikkus vajab aega, et harjuda rahvusringhäälingu mõiste, selle rolli ja olemusega. Selgitustööd tuleb aga teha igapäevaselt ning identiteet vajab kinnitust ka organisatsioonist väljaspool seisvatelt arvamusiidritelt.

6.5 Järeldused

A) Sisekommunikatsiooni roll organisatsioonis

Sisekommunikatsioon on süsteemne ja teadvustatud suhtlemisprotsess organisatsiooni liikmete vahel, millel on täita mitmeid erinevaid rolle nagu organisatsioonikultuuri arendamine, probleemide ennetamine, eesmärkide ja visiooni selgitamine ning kuulujuttude vähendamine. Tasakaalus sisekommunikatsioon on seotud tagasisidega juhtidelt alluvatele ja vastupidi. Tunnetatakse, et sisekommunikatsiooni toimimise eest peavad võrdselt vastutama kõik organisatsiooni liikmed. Eriline roll tõhusal ja õnnestunud sisekommunikatsioonil lasub aga juhtkonnal, kelle panust sellesse protsessi on raske alahinnata.

B) Eesti Televisiooni ja Eesti Raadio ühendamisest tulenevad sisekommunikatsiooni mõjutavad tegurid

Peamised probleemid sisekommunikatsioonis, millele viidatakse, tulenevad Eesti Televisiooni ja Eesti Raadio ühendamisest. Kitsaskohtadena nimetatakse informatsiooni üleküllust, kommunikatsiooniprotsesside aeglust ja vastandumist tele- ja raadiomaja töötajate vahel. Liigses infomüra orienteerumisel muutub oluliseks Grunigi sümmeetriline kommunikatsioonimudel, mille kohaselt on oluline, et informatsioon on vaadeldav ka hilisemal ajahetkel. Intervjuudes saab kinnitust fakt, et vajalik on töötaja enese aktiivsus, tahe ja oskus informatsioonivoos orienteeruda.

Vastandumise põhjusena võib nimetada kiirendatud ühendamisprotsessi, erinevaid organisatsioonikultuure ning puudulikku sünergiat, mis ei teki aasta, vaid pikkade aastate vältel. Kahe maja paremaks liitmiseks annavad võimaluse sisukad koostööprojektid televisiooni ja raadio vahel ning töötajate mõningase roteerumise soodustamine organisatsioonis.

C) Sõnumite vastuolulisus ja järjestus

Töötajate tunnetus sellest, et puudu on selgetest eesmärkidest seadmisest ja sõnumite ühtsusest, mõjutab otseselt maja sisemist infovahetust ja kommunikatsioonikliimat. Eeldatakse, et sõnumid on koostatud läbimõeldult ja kooskõlastatult ilma hilisema vajaduseta neid korrigeerida. Viidatakse ka vajadusele parendada koostööd sise- ja väliskommunikatsiooni vahel – organisatsiooni puudutav info peab olema avalik enne kõike organisatsioonisiseselt ning alles seejärel jõudma meediasse. Samuti peetakse vajalikuks välja töötada terviklik kommunikatsiooniprotsess sõnumite edastamiseks.

D) Juhi roll kommunikatsiooniprotsessis

Edukas kommunikatsioon eeldab juhtide soovi panustada sellesse aega ja pühendumust. Töötajad hindavad suurenenud organisatsiooni puhul eelkõige vahetut silmast silma suhtlemist ning võimalust olla avalikus dialoogis juhtidega, saades seeläbi tagasisidet oma tööle. Harjumatuks peetakse hierarhilist lähenemist, mis on lisandunud organisatsioonide ühendamise tulemusel. Tagasisidet antakse ja oodatakse, kuid organisatsiooni suurusel tulenevalt ei pruugi kogu info alati eesmärgipäraselt kohale jõuda. Juhtkonna rolli nähakse lisaks igapäevasele suhtlusele ja organisatsiooni

eesmärkide selgitamisele ka organisatsioonile positiivse imago loomisel ja selle säilitamisel. Täpsustamist tahavad ametikohtade vastutusvaldkonnad – vajatakse selgust peatoimetajate rollist ja vastutusvaldkondadest organisatsioonis.

Kuivõrd rahvusringhäälingu põhitegevus on saadete tootmine televisiooni- ja raadioprogrammidele, tunnetab loominguline meeskond puudust põhitegevusega seotud analüüsist. Oodatakse suuremat initsiatiivi erinevate analüüsigruppide kokkukutsumisel, mille eesmärk on anda tagasisidet tegijatele nende saadete kohta. Selles protsessis on võtmeroll just tele- ja raadioprogrammide peatoimetajatel.

E) Kommunikatsioonikliima ja rahulolu kommunikatsiooniga rahvusringhäälingus
Kommunikatsioonikliima mõjutab rahvusringhäälingu töötajaid ja vastupidi. Vaba arvamuste avaldamine on otseselt seotud positiivse sisekliimaga organisatsioonis, mida tuleb järjepidevalt arendada ning hoida. Kommunikatsioonikliimale ühest hinnangut on raske anda – ühelt poolt tunnetatakse, et tagasisidet oodatakse ja küsitakse, teisalt arvatakse, et ebakindluse ja hirmude tõttu jääb nii mõnigi arvamus avaldamata.

F) Informatsiooni liikumise suunad, kanalid ja võrgustikud rahvusringhäälingus
Kommunikatsioonikanaleid rahvusringhäälingus on arvukalt, nii ametlikke kui mitteametlikke. Intraneti, ühisaadressi, siselehe, koosolekute, memode, seinalehtede ja dokumendihaldussüsteemi kõrval on oluline roll mitteametlikel suhtevõrgustikel ja kanalitel. Lisaks ametlikele kanalitele vahetatakse informatsiooni kuulujutu tasandil, koos jalgpalli mängides, laulukooris lauldes või kolleegidega tööväliselt kohtudes. Tuntakse muret, et ühinemisest tulenenud uuenenud organisatsiooni struktuur lõhkus nii mõnedki toimivad suhtevõrgustikud, mida igapäevaselt taastada püütakse. Informatsiooni liikumise suundadest on peamiselt kasutatavad vertikaalse kommunikatsiooni ülevalt alanev suund, horisontaalne ja diagonaalne suund. Vajaka jääb vertikaalsest altpoolt üles suunatud kommunikatsioonist, mis viitab juba eelpool mainitud puudujäägist piisava tagasiside andmisel.

G) Traditsioonide roll rahvusringhäälingu sisekommunikatsioonis

Ühisürituste traditsiooni peetakse oluliseks sisekommunikatsioonikanaliks, mis soodustab sünergiat. Ühinenud organisatsioon vajab lisaks olemasolevatele traditsioonidele veel ühiseid üritusi ja rituaale. Rohkem tuleb mõelda sellele, kuidas kaasata kogu töötajaskonda sh erinevaid sihtgrupe ja eakamaid kolleege.

H) Rahvusringhäälingu identiteedi tugevdamine

Rahvusringhäälingu identiteet ei kujune kuude vaid pikkade aastatega. Identiteeti tugevdavaks teguriks peetakse organisatsiooni positiivset kuvandit, mis sõltub igast üksikust töötajast, tema suhtumisest ja tööpanusest. Selline kuvand saab alguse organisatsiooni seest ja peegeldub sellisena ka väljapoole. Välispilk oma tegevusele aitab kinnitada rahvusringhäälingu rolli ja mõjukust – arvamusiidrite ja organisatsiooni kõneisikute sõnavõttudel ja välisanalüüside tellimisel rahvusringhäälingu tegevusele on selles suur roll.

6.6 Ettepanekud

Kõikide intervjuude analüüsi tulemusel sündinud ettepanekud rahvusringhäälingu sisekommunikatsiooni parandamiseks kajastuvad põhjalikumalt lisa 2 toodud Eesti Rahvusringhäälingu sisekommunikatsiooni strateegias. Järgnevalt on kirjeldatud lühidalt ettepanekud sisekommunikatsiooni valdkonna parandamiseks.

- Sisekommunikatsiooni strateegia peab järgima, et informatsiooni liikumine rahvusringhäälingus on kahesuunaline, sõnumid ajastatud õigeaegselt ja sõnastatud selgelt;
- Töötada välja terviklik kommunikatsiooniprotsess sõnumite edastamiseks;
- Arendada süsteemselt vertikaalset altpoolt ülespoole suunatud suhtlemist;
- Arendada tagasiside andmise ja saamise protsesse järjepidevaks ja süsteemseks (eesmärkide seadmise protsess, saadete sisuanalüüsid, parandusettepanekute süsteemi käivitamine);
- Integreerida rahvusringhäälingu korrespondentpunktide tegevus suuremal määral organisatsiooni igapäevatoösse;

- Parandada koostööd sise- ja väliskommunikatsiooni osakondadel vahel;
- Arendada järgnevatel aastatel järjepidevalt ja süsteemselt rahvusringhäälingu sisekommunikatsioonikanaleid, nagu: intranet, siseleht, koosolekute pidamise süsteemsus, elektrooniline kommunikatsioon, silmast silma vahetu suhtlus juhtide ja töötajaskonna vahel;
- Arendada järgnevaid meetodeid töötajate kaasamiseks: arengukava koostamine, ühisürituste traditsioonide jätkamine ja arendamine, loominguliste seminaride traditsiooni algatamine, uue töötaja sisseelamisprogrammi arendamine.

KOKKUVÕTE

Sisekommunikatsiooni keskne eesmärk organisatsioonis on aidata töötajatel mõista organisatsiooni visiooni, väärtuseid, eesmärke ja nende saavutamise teid ning oma rolli organisatsioonis. Sisekommunikatsiooni abil luuakse töötajate rahulolu tekitavat väärtust, mis seisneb informatsiooni õigeaegses, ausas, täpses ja vahetus jagamises. Edukaks informatsiooni vahetamiseks on vajalik kõikide kommunikatsioonikanalite kasutamine – oluline on teada ja tunda horisontaalse, vertikaalse ja diagonaalse kommunikatsiooni omapära ja tugevusi ning oskust hinnata sotsiaalseid suhteõrgustikke organisatsioonis.

Sisekommunikatsiooni strateegia abil räägitakse organisatsiooni juhtimisest kõige laiemas mõistes – selle ülesandeks on luua organisatsioonile tema eesmärkide saavutamiseks soodne keskkond.

Sisekommunikatsioon on kestav protsess, mis areneb koos organisatsiooniga. 2007. aastal, mil ühendati Eesti Televisioon ja Eesti Raadio ühiseks Eesti Rahvusringhäälinguks sai ruttu selgeks, et muudatuse keskmes asuvas ühendatud organisatsioonis muutub hädavajalikuks mõtestatud sisekommunikatsioonitegevus. Sellest tulenevalt on magistritöö eesmärk välja töötada ühendatud organisatsiooni sisekommunikatsiooni strateegia aastateks 2009–2011.

Magistritöös leiab teoreetiliste seisukohtade hulgas käsitlemist James Grunigi kahe-suunaline sümmeetriline kommunikatsioonimudel, mis on mitmesuunaline tasakaalus kommunikatsioon, rõhutades avatud diskussiooni, osalemist otsustusprotsessides ja põhimõtet, mille kohaselt on kõikidel organisatsiooni liikmetel võimalus rääkida, kuulata, küsida ja vastata. Nimetatud mudeli põhimõtteid peeti silmas käesoleva uurimuse peamise tulemuse, rahvusringhäälingu sisekommunikatsiooni strateegia loomisel.

Töö teoreetiline materjal on jaotatud kuude ossa, kus antakse ülevaade sisekommunikatsiooni rollist organisatsiooni tegevuses ja juhtimises, kirjeldatakse info liikumise erinevaid suundasid ning võrgustikke, käsitletakse kommunikatsioonikliima ja sisekommunikatsiooni strateegia rolli ning neid mõjutavaid komponente organisatsioonis. Teoreetilised lähtekohad olid aluseks uuringutulemustest järelduste tegemisel.

Töö empiiriline osa koosneb uuringust, mille eesmärk on anda ülevaade hetkel valitsevast sisekommunikatsiooniolukorrast Eesti Rahvusringhäälingus, kaardistada Eesti Televisiooni ja Eesti Raadio ühendamisest tulenevad sisekommunikatsiooniprobleemid ja kirjeldada töötajate ootusi informatsiooni paremaks liikumiseks ning töötajate kaasamiseks rahvusringhäälingus. Käesoleva uurimuse raames viidi läbi kolm fookusgrupi intervjuud, neli suulist poolstruktureeritud individuaalset intervjuud ja üks kirjalik intervjuu. Kokku osales uurimuses 26 rahvusringhäälingu töötajat.

Käesoleva töö põhjal saab öelda, et sisekommunikatsiooni peetakse süsteemseks ja teadvustatud suhtlemisprotsessiks organisatsiooni liikmete vahel. Sisekommunikatsiooni rolli nähakse visiooni ja eesmärkide selgitamises, organisatsioonikultuuri arendamises, probleemide ennetamises või isegi kuulujuttude vähendamises.

Eesti Televisiooni ja Eesti Raadio ühendamisest tulenevad sisekommunikatsiooni mõjutavad tegurid on: informatsiooni üleküllus, kommunikatsiooniprotsesside aeglus, vastandumine televisiooni ja raadiomaja töötajate vahel, sõnumite vastuolulisus ja ebäühtlus. Eelneva peamiseks põhjuseks võib pidada kiirendatud ühendamisprotsessi, erinevaid organisatsioonikultuure ja tööprotsesse.

Töötajad hindavad ennekõike vahetut suhtlust juhtidega ja võimalust olla nendega avalikus dialoogis nendega. Organisatsioonide ühendamise tulemusel on lisandunud ametlik ja hierarhiline lähenemine infovahetusele, mida peetakse harjumatuks. Oodatakse rohkemat ja järjepidevat tagasisidet oma tööle, erilist tähelepanu vajavad sisuanalüüsid (tele- ja raadioprogrammide tegijatele). Rahvusringhäälingu ametlikke

kommunikatsioonikanaleid kasutatakse igapäevaselt, mõningaid erinevusi võib märgata tele- ja raadiomaja inimeste vahel, mis tuleneb erinevatest kasutamisharjumustest. Lisaks ametlikele kanalitele peetakse oluliseks mitteametlikke kommunikatsioonikanaleid ja sotsiaalseid võrgustikke. Arendamist vajab altpoolt ülespoole suunatud kommunikatsioon, mis viitab tagasiside andmise vajadusele ja selle rolli suurendamisele organisatsiooni igapäevategevuses.

Kommunikatsioonikliimat rahvusringhäälingus peetakse üldiselt heaks, kuid seda on mõjutanud usaldamatuse suunas erinevad arvukad reformid, mis tulenevad Eesti Televisiooni ja Eesti Raadio ühendamisest.

Juhi rolli, lisaks kommunikatsiooniprotsessis osalemisele, nähakse ka organisatsioonile positiivse kuvandi loomisel ja selle säilitamisel. Identiteeti tugevdavaks teguriks peetaksegi organisatsioon positiivset kuvandit, mis saab alguse organisatsiooni seest ja peegeldub sellisena ka väljapoole.

Töötajad väärtustavad ühisürituste traditsiooni kui sünergiat soodustavat tegurit. Ühendatud organisatsioon vajab aga lisaks olemasolevatele traditsioonidele veel ühiseid üritusi ja rituaale. Lisaks tuleb mõelda eakamate kolleegide ja korrespondentpunktide töötajate kaasamisele.

Sisekommunikatsioon rahvusringhäälingus on pidevas muutumises ja arengus – nii nagu seda on ka poolteist aastat vana organisatsioon. Usun ja loodan, et käesolev magistritöö annab oma panuse selleks, et rahvusringhäälingust saaks usaldusliku kommunikatsioonikliima ja motiveeritud töötajaskonnaga organisatsioon, mille töötajad on teadlikud organisatsiooni eesmärkidest ja rahul informatsiooni liikumisega töökohal.

Töö autor teeb ettepaneku edasiseks uurimisteenaks järgmiselt: kaardistada ja uurida rahvusringhäälingus toimivaid suhtevõrgustikke.

Antud uurimuse tulemustest lähtuvalt esitas töö autor ettepanekud sisekommunikatsiooniprotsesside arendamiseks rahvusringhäälingus selleks eraldi

koostatud dokumendis „Eesti Rahvusinghäälingu sisekommunikatsiooni strateegia 2009–2011“ (Lisa 2).

KASUTATUD KIRJANDUS

Alas, R., Pramann-Salu, M. (2005). Muudatuste meistrikläss. Äripäeva Kirjastus.

Castles, G., Gray, R. (2006). Communicating Major Change Within Organization. In. Gillis, L.T (Ed.). *The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership*. San Fransisco: Jossey Bass, 240–245.

Cohen, L., Manion, L. (1997). Research Methods in Education. London & New York : Routledge.

Dolphin, R.R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communication*. Routledge. Vol. 11, Issue 3, 171–190. <http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a723658717~db=all~order=page>. [23.01.2008].

Downs, C., Hazen, M.D. (1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *The Journal of Business Communication*. Vol.14, 63–73.

Farrant, J. (2003). Internal Communications. London: Thorogood. <http://site.ebrary.com/lib/tallinn>. [20.11.2008].

Focus Group Fundamentals (2004).

<http://www.extension.iastate.edu/publications/pm1969b.pdf>. [30.07.2007].

Gallois, C., Gardner, J., Jones, E., Watson, E. (2004). Organizational Communication: Challenges for the New Century. *Journal of Communication*, Vol. 54, Issue 4, 722–750. <http://web.ebscohost.com>. [20.04.2008].

Grunig, J. E., (toim.). (1992). Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates.

Hargie, O., Tourish, D. (2004). The crisis of management and the role of organizational communication. *Key Issues in Organizational Communication*. London; New York: Routledge.

Hennoste, T. (2003). Eesti sotsiolektide seisund. Tartu Ülikool. <http://www.hm.ee/index.php?popup=download&id=3982>. [8.03.2008].

Howard, C.M. (1996). Face-to-Face Communications: Payback Is Worth the Effort. *Public Relations Quarterly*, Vol. 41, Issue 1, 11–14. <http://web.ebscohost.com>. [2.04.2008].

Katz, D., Kahn, R. (1966). The Social Psychology of Organizations. New York: John Wiley.

Keller, M., (toim.). (1998). Suhtekorralduse käsiraamat. Tallinn: Äripäeva kirjastus.

Kilduff, M. (2003). Social networks and organizations. London; Thousand Oaks, Calif: SAGE, 5–65.

Koehler, J. W. (1981). Organizational communication: behavioral perspectives. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Krueger, R. A. (1988). Focus Groups. A Practical Guide for Applied Research. Newbury Park: Sage.

Lagerspetz, M. (1997). „Oleneb, millisesse paati satun...“: Noorte eestlaste mustad stsenaariumid. *Akadeemia*. 9, nr 11, 2243–2259. Tartu.

Lagerspetz, M. (2000). Kvalitatiivsete meetodite väljakutse eesti sotsioloogiale. <http://www.ehi.ee/publikatsioonid/Mlesak.doc>. [10.01.2005].

Laherand, M-L. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. OÜ Infotrükk: Tallinn.

Länkur, L. (2005). Organisatsioonisisene kommunikatsioon muudatuste kontekstis sisekaitseakadeemia näitel. [bakalaureusetöö]. Tartu: Tartu Ülikool.

Mets, M., Praakli, K. (2007). Suhtlusvõrgustikud võrukeste keelelise käitumise tõlgendajaina. <http://www.eki.ee/keeljakirjandus/MetsPraakli.pdf>, 3. [10.08.2008].

Morgan, D. L. (1996). Focus Groups. *Annual Review of Sociology*, 22, Palo Alto, Ca: Annual Reviews Inc.

O'Connor, D., Szukala, B. (2001). 21st Century Communication. Australia: Scitech Education Ltd. <http://site.ebrary.com/lib/tallinn>. [10.11.2008].

Pace, W. R., Faules, D. F. (1994). Organizational Communication. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall, Inc.

Planty, E., Machaver, W. (1952). Upward Communication: A Project in Executive Development. *Personnel*, Vol. 28, 304–318.

Porter, K. A., Powell, W.W. (2006). Networks and Organizations. In. Clegg, S. R (Ed.). *The Sage Handbook of Organization Studies*. London: SAGE, 776–793.

Porter, T., Adrian, A. (2004). Diagnosing Communication Networks. In. Downs, C. (Ed.). *Assessing organizational communication: strategic communication audits*. New York; London: Guilford Press Downs, 187–209.

Potter, L.P. (2006). Strategic Planning. In. Gillis, L.T (Ed.). *The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership*. San Fransisco: Jossey Bass, 80–91.

Quirke, B. (2002). Making the Connections. Using internal communication strategy into action. England Hampshire: Gower Publishing Limited. [10.12.2008].

Redding, W. C. (1972). Communication within the Organization: An Interpretive Review of Theory and Research. *Industrial Communication*. New York.

Riel, C., Fombrun, C. (2007). Essential of Corporate Communication. Implementing practices for effective reputation management. Routledge. London.

Shaw, K. (2005). Getting leaders involved in communication strategy. *Strategic Communication Management*, Vol. 9 Issue 6, 14–17. <http://web.ebscohost.com> [25.12.2008].

Smith, L. (2005). Effective Internal Communication. Kogan Page Ltd.

Vadi, M. (1998). Juhid juhtimisest. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Vadi, M. (2001). Organisatsioonikäitumine. Viies, täiendatud trükk. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Vihalemm, T. (2006). Standardiseerimata grüpiintervjuu. Fookus-grupp. http://www.jrnl.ut.ee/triin/Fookusgrupp/Ylevaade_fookusgrupp.pdf. [29.01.2007].

Vos, M., Schoemaker, H. (2001). Integrated Communication. Concern, Internal And Marketing Communication. Utrecht: Lemma. 2nd ed.

White, D., Harary, F. (2001). The Cohesiveness of Blocks in Social Networks: Node Connectivity and Conditional Density. *Sociological Methodology*, 31305–31359. <http://www.jstor.org> [10.12.2008].

Whitworth, B. (2006). Internal communication. In. Gillis, L.T (Ed.). *The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership*. San Fransisco: Jossey Bass, 211–212.

Wood, J. (1999). Establishing Internal Communication Channels that Work. *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 21, Issue 2, 135–149. <http://web.ebscohost.com>. [7.09.2008].

Üksvärav, R. (2004). Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn: TTÜ Kirjastus.

Kasutatud muud allikad

Coffman, J. (2004). Strategic Communication Audits. *Working paper for Communications Consortium Media Center*.

<http://www.mediaevaluationproject.org/WorkingPaper1.pdf>. [7.09.2008].

Eesti Rahvusringhäälingu kodulehekül, www.err.ee. [28.11.2008].

Eesti Rahvusringhäälingu seadus.

<http://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=12786086>. [24.12.2008].

Kommunikatsiooniaudit Eesti Televisioonis. (2001). Powerhouse. [organisatsioonisisene dokument].

Leemet, K. (2003). Eesti Televisiooni sisekommunikatsioonisüsteem 2003-2004. [organisatsioonisisene dokument].

Palmaru, R. (2006). Eesti Rahvusringhäälingu seaduse eelnõu seletuskiri. http://eoigus.just.ee/?act=dok&subact=1&DOK_W=101749. [20.01. 2008].

Toiger, T. (2006). Eesti Raadio sotsiaalse võrgustiku analüüs. Tartu: Tartu Ülikool.

INTERNAL COMMUNICATION IN ESTONIAN PUBLIC BROADCASTING

ABSTRACT

The central goal of internal communication in an organization is to help its employees to understand organisation's vision, values, goals and the ways of achieving them as well as their own role in the organisation. With the help of internal communication the value generating employee satisfaction is created, that lies in well-timed, honest, exact and immediate sharing of information. The task of internal communication strategy is to design a favourable environment for the organisation for achieving its goals, this is why it is used as a support to talk about organization management in the widest sense. The field of research of the present master's thesis – internal communication in Estonian Public Broadcasting – is topical as in the changing environment in which the public broadcasting is situated after its creation, meaningful internal communication activities become important.

The aim of this master's thesis is to elaborate the internal communication strategy for the years of 2009–2011 for the united organization Estonian Public Broadcasting, which was born as the result of the merge of Estonian Television and Estonian Radio.

In the theoretical part of this master's thesis an overview of the role of internal communication in the activities and management of the organization is presented, different directions and networks of the movement of information are described, the role of communication climate and internal communication strategy as well as the components, which influence them in the organization, are explicated. In the master's thesis among the theoretical viewpoints the symmetrical communication model by James Grunig, that is multi-directional balanced communication, that stresses open discussion and participation in decision-making processes, is discussed. The main authors, whose standpoints are referred to are: J. Grunig, M.Vos, H. Schoemaker, M. Vadi, W.R. Pace, D.F. Faules, B. Quirke and others.

From the empirical results the following conclusion can be made: the internal communication in the public broadcasting is in continuous change and development – similarly to the one and a half year old organization.

The factors deriving from the merging of Estonian Television and Estonian Radio, which influence the internal communication, are exuberance of information, slowness of communication processes, confrontation between the employees of television and radio as well as inconsistency and unevenness of messages. The communication climate in public broadcasting is considered to be generally good, but it has been influenced by numerous reforms through the years. The position of the manager in the communication process, to whom the role of giving feedback, motivating and creating the positive image of the organization is attributed, is highly valued.

The employees of public broadcasting are willing to make their contributions into the development and continuity of the internal communication model.

The proposals deriving from the research are presented in a separately composed document „Internal communication strategy 2009–2011 of Estonian Public Broadcasting“ (Appendix 2).

In this master’s thesis four diagrams and one table have been used for illustrating the data. The study is based on 54 references and has two appendixes.

Keywords: internal communication, organizational communication, internal communication strategy, communication climate, symmetrical communication model.

LISA 1: POOLSTRUKTUREERITUD INTERVJUU KÜSIMUSTIK

1. Kas meil info liigub? Kuidas enne ühinemist liikus? Kas näete paranemist/halvenemist?
2. Kas meie majas soodustatakse informatsiooni vahetamist, kas selleks on soodus kliima? Kuidas meil infot vahetatakse? Kas rohujuure tasand ka saab sõna? Kui palju teie tagasisidega arvestatakse?
3. Milliste kanalite (kuidas, kellelt) kaudu te kõige rohkem informatsiooni saate ühinemise kohta ja saate täna?
4. Millist informatsiooni saamise viisi te kõige rohkem väärtustate?
5. Milliseid kanaleid te kõige vähem kasutate?
6. Millisest infost te kõige rohkem puudust tunnete?
7. Kui palju ametlik struktuur toetab informatsiooni vahetamist – kui palju infot saate n-ö suhtevõrgustiku kaudu?
8. Kas n-ö kuulujutu tasandil ka infot liigub? Kuidas seda hindate? Kas otsite kinnitust sellele?
9. Kas tunnete, et juhatus informeerib teid jooksvalt muudatustest? Olete rahul? Mida ootate veel? Milline oleks nende roll ideaalis?
10. Kujutage ette, et olete ise juhatuse liikmeid, kuidas käituksite, kuidas suhtleksite?
11. Kuidas teie arvates sünnib sünergia, millest on räägitud ühinemisest saadik?
12. Kas info saamine on mõningate töötajate jaoks privileeg? (nt operaatorid, kes on suurema osa ajast võttel – kuidas nendeni jõuda)?
13. Mida saaks veel teha, et parandada info liikumist meie majades? Milliseid kanaleid te lisaks olemasolevatele veel kasutaksite, kui need oleksid või millised võiksite luua?
14. Millised traditsioonid tugevdaksid kahe maja vahelist ühtsustunnet?
15. Kuidas tihendada koostööd kahe maja ja erinevate osakondade vahel?
16. Kas tahaksite midagi veel lisada?

LISA 2: EESTI RAHVUSRINGHÄÄLINGU SISEKOMMUNIKATSIOONI STRATEEGIA 2009–2011

1. Sissejuhatus

Eesti Rahvusringhääling moodustati 1. juunil 2007. aastal Eesti Televisiooni ja Eesti Raadio ühendamisel. Eesti Rahvusringhäälingu visioon on hoida ja arendada elu Eestis. ERR-i missioon on olla usaldusväärseim ja mõjukaim meediaorganisatsioon.

Rahvusringhäälingu väärtused on: avatus, dünaamilisus, otsingulisus, läbipaistvus, säästlikkus ja kvaliteet.

Sisekommunikatsioon saab toetada organisatsiooni visiooni, missiooni, väärtuseid ja eesmärkide täitmist süsteemse ja teadvustatud suhtlemisprotsessiga organisatsiooni liikmete vahel. Tasakaalus sisekommunikatsioon on seotud tagasisidega juhtidelt alluvatele ja vastupidi. Rahvusringhäälingu kui ühendatud organisatsiooni sisekommunikatsiooni strateegia arvestab endiste organisatsioonide, Eesti Televisiooni ja Eesti Raadio erinevustega, kuid koondab nende ühisjooned tõhusaks strateegiaks.

Rahvusringhääling teadvustab, et tõhus sisekommunikatsioon on organisatsiooni edu alus.

2. Sisekommunikatsiooni visioon

Rahvusringhääling on usaldusliku kommunikatsioonikliima ja motiveeritud töötajaskonnaga organisatsioon. Rahvusringhäälingu töötajad on teadlikud organisatsiooni eesmärkidest ja rahul informatsiooni liikumisega töökohal. Süsteemne informatsiooni liikumine tõhustab tööprotsesse.

3. Sisekommunikatsiooni strateegia koostamise metoodika

Sisekommunikatsiooni strateegia koostamise aluseks on Tallinna Ülikooli Eesti Keele ja Kultuuri Instituudi magistritöö „Sisekommunikatsioon Eesti Rahvusringhäälingus“ (Mägi 2009) raames läbi töötatud teoreetiline kirjandus, rahvusringhäälingu töötajate arvamused ja ettepanekud tõhusama sisekommunikatsiooni kohta, mis põhinevad nendega läbi viidud intervjuudel ja nende analüüsil perioodil 10.04.2008–11.10.2008. Lisaks toetatakse autori seitsmeaastasele organisatsioonis töötamise kogemusele ja hetkel toimivale sisekommunikatsioonimudelile.

4. Sisekommunikatsiooni strateegia põhiprintsiibid

Käesolev strateegia on dokument, mis paneb aluse süsteemsele arengule rahvusringhäälingu sisekommunikatsioonis järgnevas kolmeks aastaks (2009–2011). Strateegia määratleb põhisõnumid ja -eesmärgid, mille poole liigutakse. Samuti kirjeldatakse strateegia erinevates etappides konkreetseid tegevuskavasid ning tuuakse välja valdkonna arendusettepanekud. Strateegia on pidevas arenemises – vajadusel kohandatakse strateegia konkreetset tegevuskava vastavalt muutuva olukorraga.

Strateegia lähtub põhimõttest, et iga kommunikatsioonisituatsioon on unikaalne ja nõuab unikaalset lähenemist. Eduka sisekommunikatsiooni rakendamiseks on vajalik kasutada kõiki toimivaid kommunikatsioonikanaleid (sh sotsiaalseid võrgustikke) ning hoolitseda nende pideva arengu eest. Strateegia määratleb rahvusringhäälingu prioriteetsed valdkonnad sisekommunikatsiooni arendamiseks eelseisvateks aastateks rahvusringhäälingus.

Strateegia võtmesõnaks on inimeste pidev kaasamine ja juhtimise teostamine koos töötajatega. Tunne, et nendega arvestatakse ja hoolitakse loob ühtsust ning teeb töötajatest organisatsiooni esindajad, kes tunnevad oma töökoha üle uhkust ja rõõmu.

Rahvusringhäälingu sisekommunikatsioon toetub järgmistele printsiipidele:

- kõikidel töötajatel on õigust saada ja jagada informatsiooni ja tagasisidet;

- kõikidel töötajatel on õigus osaleda nende tööd puudutavate otsuste vastu võtmisel;
- tõhus sisekommunikatsioon on eduka väliskommunikatsiooni eeldus ja alus;
- sisekommunikatsioon rahvusringhäälingus on avatud ja sõbralik;
- juhtkond mõistab sisekommunikatsiooni väärtust ja rolli organisatsiooni arengus ja elujõulisuses;
- vastutus sisekommunikatsiooni toimimise eest organisatsioonis lasub kõikidel töötajatel;
- sisekommunikatsiooni strateegia tugineb mitmesuunalisel tasakaalus kommunikatsioonimudelil, võimaldades suuremal hulgal tagasisidet ning juhindudes põhimõttest, kus kõigil on võimalus rääkida, kuulata, küsida ja vastata;
- kommunikatsioon organisatsioonis on täpne, selge, läbimõeldud ja aus ning on arusaadav ja kättesaadav kõikidele töötajatele. (Mägi 2009.)

5. Strateegia eesmärgid

Sisekommunikatsiooni strateegia põhieesmärk on läbi regulaarse informatsiooni vahendamise, luua ja säilitada vastastikku kasulikud suhted organisatsiooni ja tema töötajate vahel, kellest sõltub organisatsiooni käekäik; soodustada koostööd kõigi osakondade ja toimetuste vahel, jõudes läbimõeldud ja regulaarse sisekommunikatsioonikava teostamiseni. Läbi tõhusa sisekommunikatsiooni areneb ka ühinenud organisatsiooni kultuur.

ERR-i sisekommunikatsiooni strateegiline eesmärk aastateks 2009–2011 on rahvusringhäälingu töötajate hea informeeritus organisatsioon arengust ja selle erinevate üksuste koostööst ühiste eesmärkide saavutamisel. Selleks jätkatakse pidevat sisekommunikatsioonikanalite arendamist, viiakse regulaarselt läbi kommunikatsioonikliima ja infoliikumise rahulolu-uuringuid ning jätkatakse töötajate kommunikatsioonialast nõustamist.

Sisekommunikatsiooni abil kujundatakse rahvusringhäälingu sisekliima ja ühised väärtused, kinnistatakse ERR-i identiteet, luuakse hea usalduskontakt ja pidev infovahetussüsteem juhtkonna ja töötajate vahel, mille kaudu tõstetakse motivatsiooni ja lojaalsust ERR-is. Professionaalne, sümmeetriline sisekommunikatsioon on ka eduka väliskommunikatsiooni aluseks.

Rahvusringhäälingu sisekommunikatsiooni üksikasjalikud eesmärgid on:

- luua ühist teadlikkust organisatsiooni eesmärkidest, tegevusest ja probleemidest – kujundades seeläbi rahvusringhäälingu identiteeti;
- rahuldada töötajate soovi olla organisatsioonis toimuvast informeeritud ja seeläbi kaasatud organisatsiooni eesmärkide täitmisesse;
- hoida töötajad informeerituna olulisematest muudatustest, mis võivad mõjutada organisatsiooni ja nende käekäiku;
- luua usalduslik kommunikatsioonikliima;
- motiveerida töötajaid oma igapäevast tööd hästi tegema;
- kujundada töötajatest head organisatsiooni saadikud nii töö kui väljaspool tööaega;
- nõuda ja julgustada töötajaid töö tõhusamaks muutmisel.

Strateegia on soovitusliku iseloomuga töövahend eelkõige sisekommunikatsioonigrupile, osakonnajuhtidele ja juhatusele. Sisekommunikatsiooni strateegia elluviimise eest vastutab rahvusringhäälingu sisekommunikatsioonigrupp. Käesoleva strateegia edukus sõltub koostööst juhtkonna ja erinevate osakondade ning toimetuste vahel.

6. Sisekommunikatsiooni sihtgrupid

Rahvusringhäälingu sisekommunikatsiooni sihtgrupp on kõik organisatsiooni 721 töötajat, lisaks organisatsiooni mittekoosseisulised töötajad ning kaasautorid.

Valdkondade lõikes jagunevad sihtgrupid järgmiselt:

- juhatus – 5
- nõunikud – 1
- siseaudiitor – 1
- eetikanõunik – 1
- programmid – 140
- toimetused – 236
- tugiüksused – 58
- tootmis- ja tehnikatalitus – 176
- administratsioon – 31
- haldustalitus – 69.

7. Sisekommunikatsiooni meetodid ja kanalid

Rahvusringhäälingu sisekommunikatsiooni strateegia lähtub printsiibist, et jagatud teave peab põhinema usaldusväärsetel ja ausatel allikatel. Kommunikatsioon organisatsioonis peab olema täpne, selge, läbimõeldud, arusaadav ja kättesaadav kõikidele töötajatele.

Rahvusringhäälingu sisekommunikatsioonis kasutatavad meetodid ja kanalid on jagatud kolme kategooriasse vastavalt kommunikatsiooni eesmärkidele:

- kanalid informatsiooni saamiseks ja jagamiseks;
- kanalid ja meetodid tagasiside saamiseks ja jagamiseks;
- meetodid töötajate kaasamiseks ja motiveerimiseks.

7.1 Sisekommunikatsioonikanalid informatsiooni saamiseks ja jagamiseks

Põhisõnumid:

1. Rahvusringhäälingu sisekommunikatsioonikanalid on kättesaadavad kõikidele töötajatele, neid arendatakse süsteemselt ja järjepidevalt. Kommunikatsioonikanalite eesmärk on hoida töötajad informeerituna

- muudatustest, mis võivad mõjutada organisatsiooni ja selles töötavate inimeste käekäiku;
2. Informatsiooni liikumine on kahe-suunaline, sõnumid on ajastatud õigeaegselt ja sõnastatud selgelt;
 3. Organisatsiooni siselehe RingHääl vahendusel luuakse ning levitatakse väärtuseid organisatsioonist;
 4. Elektroonilised kommunikatsioonikanalid sh intranet on ametlikud ja kohustuslikud informatsiooni saamise ning vahendamise kanalid, mis parandavad töötajate teadlikkust organisatsioonis toimuvast;
 5. Ametlike kommunikatsioonikanalite kõrval väärtustatakse samavõrd mitteformaalseid sotsiaalseid võrgustikke, millel on informatsiooni jagamisel ja tõlgendamisel suur roll;
 6. Töötajad saavad organisatsiooni ja neid puudutava informatsiooni teada ennekõike organisatsioonisiselt. Seepärast on oluline, et rahvusringhäälingu sise- ja väliskommunikatsiooni osakonnad teevad tihedat koostööd eesmärgiga kujundada töötajatest head organisatsiooni saadikud nii töö- kui väljaspool tööaega;
 7. Peamised sisekommunikatsioonikanalid igapäevase informatsiooni jagamiseks, mida järgnevatel aastatel informatsiooni jagamiseks kasutatakse ja süsteemselt arendatakse on: siseleht, intranet, koosolekute pidamise süsteemsus, elektrooniline kommunikatsioon, silmast silma vahetu suhtlus juhtkonna ja töötajate vahel. Arendusettepanekuid kogutakse kõikidelt töötajatelt igapäevase tegevuse käigus.

Siseleht

Tuntuim rahvusringhäälingu sisekommunikatsioonikanal intraneti kõrval on siseleht RingHääl, mille ülesanne on tutvustada ja selgitada organisatsiooni eesmärke ning kajastada toimuvat. Regulaarne siseleht on väärtuslik arhiiv, mis jätab ajaloolise, kirjaliku jälje organisatsiooni tegevusest, koondab kirjutajate mõtted peegeldades konkreetse ajastu tegevusi, otsuseid ja tundeid. Siseleht on kanal, mis soodustab

kahesuunalist kommunikatsiooni – see on kanal, mille vahendusel luuakse ning levitatakse väärtust organisatsioonist.

Siseleht on muutunud koos organisatsiooni ja ajaga – traditsioonilise paberväljaande on asendanud elektrooniline uudiskiri, mis ilmub üheksa korda aastas. Lisaks ilmub paberväljaandena leht kaks korda aastas (jaanuaris ja mais). Elektrooniline uudiskiri saadetakse kord kuus organisatsiooni kõikide töötajate e-posti aadressile koos artiklite pealkirjade, lühikirjelduste ja otselinkidega ajalehe elektroonilisele väljaandele. Siselehe toimetamise ja arendamise eest vastutab sisekommunikatsioonigrupp.

RingHääle pidev areng ja järjepidevus on vajalik selleks, et:

- jagada positiivset emotsiooni ja kommunikeerida organisatsiooni visiooni, missiooni, väärtuseid ja eesmärke;
- tugevdada „meie” tunnet televisiooni- ja raadiomaja vahel;
- olla jätkuvalt usaldusväärne sisekommunikatsioonikanal;
- luua usalduslik ja avatud diskussioon organisatsioonile ja selle töötajatele olulistel teemadel.

Lähtuvalt sellest arendatakse siselehte perioodil 2009–2011 järgmiselt:

- organisatsiooni siseleht peegeldab organisatsioonis toimuvat, mistõttu on oluline, et sõna saaksid võimalikult erinevate valdkondade esindajad ja juhtkonna liikmed;
- siselehe kaudu antakse tagasisidet töötajatele;
- administratiivsete artiklite kõrval ilmub lehes ka pehme vormiga artikleid nagu persoonilood või osakonna erileht;
- arendatakse elektroonilise uudiskirja visuaalset väljanägemist;
- diskussiooni loomiseks arendatakse välja võimalus kommenteerida artikleid;
- siseleht ilmub 12 korda aastas elektroonilise uudiskirja vormis ning kaks korda aastas paberväljaandena.

RingHääle regulaarsed teemad on:

- neli korda aastas juhatuse esimehe pöördumine, milles kajastatakse organisatsiooni eesmärke, nende täitumist, õnnestumisi ja ebaõnnestumisi;
- kord aastas annab juhatuse esimees ülevaate arengukava koostamise protsessist ning tutvustab valminud arengukava uuendusi;
- kaks korda aastas kirjutavad juhatuse liikmed nende vastutusvaldkonna arengutest ja perspektiividest;
- kaks korda aastas annavad programmide peatoimetajad ülevaate programmides toimuvast ning tagasisidet saatetegijatele;
- kaks korda aastas kirjutab rahvusringhäälingu arengutest ja probleemidest siseaudiitor;
- kaks korda aastas kirjutavad oma valdkonna arengutest kõik rahvusringhäälingu osakonnajuhid;
- neli korda aastas annab ajakirjanduseetika nõunik ülevaate rahvusringhäälingu programmides esinevatest probleemidest;
- kord kvartalis kirjutab ERR-i portaalide juht sellest, kuidas portaalid on arenenud, milline on nende külastatavus ning perspektiiv;
- kord kvartalis avaldab uuringukeskuse analüütik raadiokanalite kuulatavuse analüüsi;
- kord kuus avaldab uuringukeskuse analüütik telekanalite vaadatavuse analüüsi;
- kord kuus ilmub intervjuu rahvusringhäälingu teemadel tegevajakirjanikuga muust meediaväljaandest;
- kord kuus avaldatakse personali liikumise aruanne, mis kajastab töölt lahkumise, tööle tulemise või töölepingu muutmise seotud informatsiooni;
- lisaks kirjutatakse iga kuu organisatsiooni töötajate töödest, tegemistest, hobidest, koolitustel osalemisest jne.

Intranet

Intranet ehk organisatsiooni siseveeb on rahvusringhäälingu efektiivseim elektrooniline ametliku ja mitteametliku informatsiooni jagamise kanal ja keskkond. Intraneti

tugevuseks operatiivsuse ja dünaamilisuse kõrval on võimalus säilitada mahukat informatsiooni süsteemselt, mida on võimalik vaadelda ja kasutada hiljem. Intranetis on säilitatud informatsioon, mida töötajad igapäevaselt vajavad vastavalt nende ametikohale ja spetsialiseeritusel. Siseveebis on võimalus avaldada oma arvamust, kommenteerida, esitada küsimusi ja olla dialoogis sõltumata geograafilisest asupaigast (oluline rahvusringhäälingu korrespondentpunktidele).

Intraneti igapäevane kasutamine aitab parandada töötajate teadlikkust organisatsioonis toimuvast. Lähiaastate eesmärk on kasvatada intraneti külastatavust saja unikaalse kasutaja võrra päevas.

Selleks arendatakse perioodil 2009–2011 rahvusringhäälingu intranetti järgmiste põhimõtete kohaselt:

- lähtutakse põhimõttest, et informatsiooni eest vastutab isik või osakond, kus info tekib (administreerimisõiguste laiendamine);
- intraneti visuaalne nägu muutub lugejale atraktiivsemaks;
- parandatakse intraneti ja dokumendihaldussüsteemi vahelist navigeeritavust kasutajasõbralikumaks (kasutaja ei pea mäletama, millises keskkonnas, milline info asub, vaid suunavad lingid viivad teda õigetesse kohtadesse);
- kuus korda aastas peetakse intranetis *online* konverentse organisatsioonile tähtsatel teemadel;
- kord kuus vastab *online* intervjuu raames töötajate küsimustele eelnevalt valitud osakonna juht;
- kord nädalas saadetakse organisatsiooni ühisaadressile ülevaade intranetis ilmunud värsketest teemadest ja materjalidest;
- arendatakse välja võimalus vaadata ja kuulata rahvusringhäälingu tele- ja raadiokanalites eetris olevate saadete reklaame;
- tagasiside saamiseks korraldatakse aktiivselt gallupeid ja foorumeid töötajaid puudutavate teemade kohta;
- igale osakonnale arendatakse intranetis oma virtuaalne ruum, kuhu on võimalik riputada osakonna tööplaanid, eesmärgid, oma tegevusega seotud dokumendid vms. Eriti oluline on luua oma alajaotused rahvusringhäälingu

korrespondentpunktidele Ida-Virumaal, Valgamaal, Viljandis, Saaremaal, Kesk-Eestis ja Läänemaal ning stuudiotele Tartus, Pärnus ja Narvas. Seda selleks, et hoida sidet kolleegidega ning tunnetada neid osana organisatsioonist;

- arendatakse välja visuaalne mõõdik, mis jälgib igapäevaselt ERR-i portaalide külastatavust;
- arendatakse välja visuaalne mõõdik, mis jälgib tele- ja raadioprogrammide vaadatavust ja kuulatavust;
- arendatakse välja intraneti visuaalne ja tehniline nägu telefonikasutajate (internet läbi mobiiltelefoni) jaoks.

Intraneti toimimise ja arendamise eest vastutab sisekommunikatsioonigrupp koos tehnoloogia arenduse osakonnaga.

Koosolekud

Silmast silma kommunikatsioon on kõige vahetum, tõhusaim ja oodatum viis informatsiooni vahetamiseks. Erinevad koosolekud on kokku lepitud kohtumised organisatsiooni erinevate tasandite töötajate vahel eesmärgiga vahetada infot eelnevalt kokku lepitud teemadel. Koosolekute läbiviimisest sündinud kasutegur väljendub eelkõige vahetus silmast silma suhtluses ja avatud diskussioonis kolleegide vahel.

Koosolekud rahvusringhäälingus jaotuvad:

- Üldkoosolek – juhatusse kohtumine kõikide töötajatega kolm korda aastas. Eelnevalt on võimalik esitada anonüümselt või personaalselt küsimusi juhatusse, millele oodatakse vastust. Juhatus tutvustab organisatsiooni visiooni ja eesmärgi, tutvustab tehtut, edasisi plaane ning vastab küsimustele – nii on võimalik ühekorraga tutvustada ja selgitada töötajaskonnale päevakorral olevaid aktuaalseid küsimusi. Üldkoosolekud ei ole rahvusringhäälingus täitnud oma eesmärki, mistõttu planeeritakse välja arendada juhtkonna ning osakondade vahelises sisukoosolekud.
- Juhatusse koosolek – kaks korda nädalas. Juhatusse koosoleku protokollid vahendatakse kogu organisatsioonile läbi dokumendihaldussüsteemi. Isikuid,

kes on otseselt seotud juhatuse otsuste ning sellest tulenevate tegevustega, informeeritakse individuaalselt.

- Juhtide infokoosolek – kaks korda nädalas toimub juhatuse ja osakonnajuhtide infovahetus. Juhatus annab ülevaate tehtud otsustest, pooleli olevatest teemadest ja Rahvusringhäälingu nõukogu koosolekutest. Osakonnajuhid tutvustavad kolleegidele oma osakondade tegevusi, saavutusi, analüüsitakse probleeme. Juhtide infokoosolekute kokkuvõtted saadetakse elektroonilise ühisaadressile ja need säilitatakse lisaks intranetile ka dokumendihaldussüsteemis.
- Osakondade ja toimetuste koosolekud – arutluse all on osakonna tegevusega seotud küsimused, lisaks annab osakonnajuht oma alluvatele ülevaate juhtide infokoosolekul räägitust.
- Toimetuste juhatajate koosolek – kord nädalas toimuvat teletoimetuste juhatajate koosolekut juhatab Eesti Televisiooni peatoimetaja. Arutletakse laiemalt programmi eesmärkide ja eelarve üle, kuid ka saadete sisu üle. Antakse ülevaade erinevate toimetuste igapäevatoos toimuvast, esile kerkinud probleemidest, arutletakse saadete turundamise ja kommunikatsiooniga seotud küsimusi.
- Erinevate töögruppide koosolekud – kohtumised erinevate osakondade vahel, kes on koondunud ühise eesmärgi nimel töögrupiks. Kuivõrd tegu on erinevate osakondadega, siis otsesed alluvussuhted töögrupis puuduvad. Töögrupil on juht, kellel on õigus kontrolliga töögrupi tegevusi ning tähtaegu.

Töötajate tunnetust sellest, et juhtide füüsilist kohalolekut tele-ja raadiomajas, on rohkem vaja on võimalik parendada järgmiste arengutega:

- üldkoosolekute asemel luua süsteemne kohtumiste kava juhtkonna, toimetuste ja osakondade vahel. Teemakoosolekud võimaldavad keskenduda rohkem sisule ja ühele valdkonnale tervikuna, otsides lahendusi probleemidele. Koosolekute toimumise aeg lepitakse kokku juhtkonna tasandil kaks korda aastas;
- juhtide infokoosolek areneb järgnevatel aastatel erinevate sh sisuliste probleemide arutamise kohaks eesmärgiga luua võimalus dialoogiks juhatuse ja osakonnajuhtide vahel;

- tähtsamaid koosolekuid (nt juhtide infokoosolek) on võimalik jälgida kogu organisatsioonis intranetis reaalajas;
- kõikide protokollitavate koosolekute memod tehakse avalikuks mitte hiljem kui 24 tundi pärast koosoleku toimumist.

Koosolekute traditsiooni jätkamise ja võimalike arengute eest kõnelevad rahvusringhäälingus juhatus, sisekommunikatsioonigrupp ning osakondade juhid.

Elektrooniline kommunikatsioon

Elektrooniline kommunikatsioon omandab järjest suurema osakaalu igapäevases organisatsiooni suhtlemises – see on operatiivne ja efektiivne võimalus saata sama sõnumit laiadele sihtgruppidele või suhelda kolleegidega, kes asuvad teistes regioonides.

Elektrooniline kommunikatsioon rahvusringhäälingus järgib ühiseid virtuaalse suhtlemise kultuuri standardeid – nende standardite tutvustamisega tegeletakse järgnevatel aastatel süsteemselt.

Ülemajalist e-posti ühisaadressi yld@err.ee kasutatakse regulaarselt kogu organisatsiooni puudutava informatsiooni saatmiseks. Lisaks on tele- ja raadiomajas kasutusel ühisaadressid (etvmail@err.ee, raadiomail@err.ee), mida kasutatakse teadete puhul, mis sõltuvad kas maja füüsilisest asukohast (telemaja või raadiomaja) või tootmise spetsiifikast (television või raadio). Ühisaadressile saadetavaid teateid ei dubleerita eraldi tele- ja raadiomaja aadressidele.

Osakondadel, toimetustel ja erinevatel töögruppidel või projektimeeskondadel on võimalus luua enesele ühisaadress, mille kaudu vahetada konkreetseid sihtgruppe puudutavat informatsiooni. Intranetist on võimalik saada ülevaade organisatsioonis toimivate elektrooniliste ühisaadresside ja nende kasutajate kohta (suunatud informatsiooni saamiseks on võimalik valida sobiv ühisaadress).

Elektroonilise kommunikatsiooni valdkonna arengu eest vastutab sisekommunikatsioonigrupp koostöös IT- ja arendusosakonnaga.

Stendid

Tele- ja raadiomaja koridorides ja liftides asuvad stendid on kõigile töötajatele kättesaadav info vastuvõtmise kanal. Igakuiselt ilmuvad ligi 15 teadetahvli üle kogu organisatsiooni infolehed toimuvate siseürituste, suuremate koosolekute, intraneti *online* konverentside või seminaride kohta. Stendidel asuvat materjali haldab sisekommunikatsioonigrupp.

Silmast silma vahetu suhtlus juhatuse ning töötajaskonna vahel

Loomeinimeste puhul on äärmiselt oluline sotsiaalne kontakt kolleegidega. Töötajatel on vajalik tunnetada juhtkonna olemasolu nii tele- kui raadiomajas selleks, et mõista, mida neilt oodatakse, millised on eesmärgid ja visioon ja saada tagasisidet oma tegevuse kohta. Sellest tulenevalt on rahvusringhäälingu juhtide üheks prioriteediks lisaks ametlike kommunikatsioonikanalite kasutamise kõrval silmast silma kohtumised töötajatega. Lisaks igapäevasele suhtlusele ja organisatsiooni eesmärkide selgitamisele lasub juhtidel roll ka organisatsioonile positiivse kuvandi loomisel ja selle säilitamisel.

Selleks tuleb juhtidel liikuda võrdselt ringi nii tele-kui raadiomajas, vestelda kolleegidega, kohtuda erinevate saate- ja projektimeeskondadega ning tunnustada õiglast ja asjakohast kriitikat. Lisaks tuleb teadvustada ja osata väärtustada erinevate suhtevõrgustikke rolle organisatsiooni kommunikatsioonis, sest toimivad suhtevõrgustikud on organisatsiooni kommunikatsiooni seisukohast tänuväärased (võimsad mitteformaalsed vahendid informatsioonivoogude suunamiseks), mille kaasabil on võimalik mõista informatsiooni tähtsust ja tähendust erinevate inimeste arusaamades.

Informatsiooni saamiseks ja jagamiseks kasutatavate sisekommunikatsioonikanalite loetelu jääb avatuks – loodetavasti näitavad arengud järgmise kolme aasta jooksul rahvusringhäälingu sisekommunikatsiooniprotsessis trende luua juurde uusi ja tõhusaid kanaleid informatsiooni vahetamiseks.

7.2 Meetodid tagasiside saamiseks ja jagamiseks

Põhisõnumid:

1. Rahvusringhäälingu sisekommunikatsiooni eesmärk on luua ühist teadlikkust organisatsiooni eesmärkidest, tegevusest ja probleemidest, kujundades seeläbi rahvusringhäälingu identiteeti;
2. Rahvusringhäälingu sisekommunikatsioon on avatud ja sõbralik – iga läbirääkimine, kohtumine, kirjavahetus või seisukohavõtt ja soovitus väljendab meie hoiakuid;
3. Järjepideva tagasiside saamine ja jagamine aitab kujundada usalduslikku kommunikatsioonikliimat ning aitab töötajatel olla oma töös tõhusam;
4. Järjepidev tagasiside tagab kommunikatsiooni mitmesuunalisuse ja sümmeetrilisuse;
5. Parandusettepanekute süsteemi käivitamine arendab üldist teadlikkust organisatsiooni protsessidest ja nende arengutest;
6. Selleks, et organisatsioon tunnetaks oma terviklikkust on vajalik korrespondentpunktide tegevuse integreerimine rahvusringhäälingu igapäevategevusse ja nende regulaarne külastamine tagasiside andmiseks.

Sisekommunikatsiooni strateegia tugineb mitmesuunalisele tasakaalus kommunikatsioonimudelile, võimaldades suuremal hulgal tagasisidet ning juhindudes põhimõttest – meil kõigil on võimalus rääkida, kuulata, küsida ja vastata. Kui juhtkond väärtustab informatsiooni liikumist, avatust, tagasiside andmist, julgustab ettepanekuid tegema ning vajadusel asjakohast kriitikat jagama, on tagatud tõhus kahe-suunaline kommunikatsioon. Tagasiside ei pea alati järgima hierarhilist struktuuri – regulaarne ja konstruktiivne tagasiside on vajalik juhtkonnale, juhtidele ja kõikidele töötajatele.

Järgnevalt on kirjeldatud meetodid, mille kaasabil arendatakse perioodil 2009–2011 võimalusi organisatsioonis tagasiside saamiseks ja jagamiseks.

Eesmärkide seadmine

Eesmärgid lähtuvad üldisest arengukavast, organisatsiooni eesmärkidest ja eelarvest. Nende püstitamine korda aastas kõikide osakondade tasandil on praktikas toimiv kahe-suunaline kommunikatsioon. Iga osakonna eesmärgid kuuluvad eelarve ja üldise aastaplaani juurde, et hiljem tõsisemalt hinnata oma tegevuse mõtestatust. Eesmärkide seadmine tagab mõtestatud tegevuse ja tunde, et iga osakonna ja seeläbi iga töötaja panus organisatsiooni eesmärkide täitmisel ning arengusse on oluline.

Kord aastas määratletakse iga osakonna tasandil koos eelarvega tegevuse eesmärgid, selle täitmise mõõdetavad kriteeriumid ja tähtajad. Eesmärkide analüüs annab võimaluse anda vahetut tagasisidet juhtkonnalt töötajatele ning vastupidi. Osakondade eesmärgid on avalikud ja kõikidele töötajatele tutvumiseks intranetis.

Sisuanalüüs

Rahvusringhäälingu põhitegevus on programmide tootmine televisiooni- ja raadioprogrammide eetris ning portaalides. Selleks, et olla jätkuvalt usaldusväärseim ja mõjukaim meediaorganisatsioon Eestis tuleb igapäevaselt tegeleda programmi kvaliteedi hindamisega. Järgnevatel aastatel töötatakse rahvusringhäälingus välja põhjalik tele- ja raadiosaadete kvaliteedihinnangu süsteem, mida käsitletakse tagasiside protsessi toetava sisekommunikatsioonikanalina.

Kvaliteedihinnangu süsteemi luues vaadeldakse laiemalt n-ö sisuarendust, mis hõlmab saadete kavandamist, sealjuures ka saatega seotud eesmärkide sõnastamist ja saatega seotud käsitusmeetodite (näiteks loomingu- või ajakirjanduslik) määratlemist. Sisuarenduse alla kuulub ka saate eetrivalmidus, samuti osa saadete tootmisprotsessist. Sisuarenduse hindamine lähtub osalt põhimõttest, et sisu tootev organisatsioon saab ise hinnata eri saadete sisulist kvaliteeti.

Hindamissüsteem on kolmeetapiline:

- saateprojekti eesmärgi, käsitusmeetodi ja ressursside kavandamise hindamine;
- saateprojekti eetrivalmiduse hindamine;
- saateprojekti toime ja atraktiivsuse hindamine.

Lisaks rakendatakse ka nn loominguulist auditeerimist: pikemalt eetris olnud (mitu hooaega) saadete analüüs ja eesmärkide täpsustamine. Hindamissüsteemis rakendatakse sise- ja välisringi hindajaid, kellest siseringi hindajad on esmajoones rahvusringhäälingu toimetuse liikmed. Välisringi hindajad on vaatajad, kellel palutakse hinnata kindla saateprojekti teatud omadusi. Välisringi hindajad valitakse saate sihtgruppi silmas pidades.

Kvaliteedihinnangu süsteemi töötab välja rahvusringhäälingu koolitusnõunik. Sisekommunikatsioonigrupp osutab abi sisuanalüüside korraldamisel ja nende tulemuste vahendamisel organisatsiooni töötajatele.

Parandusettepanekute süsteemi käivitamine intranetis

Hetkel toimib intranetis rubriik „Murela”, mis tegutseb peamiselt operatiivsete tehniliste probleemide lahendamiseks. „Murela” keskkonda arendatakse järgnevatel aastatel organisatsiooni selliste sisuliste probleemide kogumiseks, millele ei pruugi olla lahendust koheselt, kuid jättes maha elektroonilise jälje on kindlustatud, et probleem ei lähe „kaduma”. Probleemid süstematiseeritakse, nendega tegeletakse võimalusel kogumis.

Kirjeldatud parandusettepanekute süsteem arendab üldist teadlikkust organisatsioonis valitsevatest probleemidest, võimaldab jälgida ning anda oma panus lahenduste leidmisel suurendades seeläbi iga töötaja osalust organisatsiooni arengus. Protsessi juhib sisekommunikatsioonigrupp, kes motiveerib töötajaid oma muresid ja ettepanekuid edastama ning näitab, et probleemidega tegeletakse ja need saavad lahenduse.

Regulaarne rahvusringhäälingu kohalike stuudiote külastamine

Rahvusringhääling jälgib süstemaatiliselt, kuidas muutub elukeskkond kogu Eestis, aidates vältida piirkondlikku marginaliseerumist. ERR kannab hoolt, et kõigist Eesti paikadest tooks korrespondentide võrk sündmused operatiivselt rahvuslikku inforuumi. (Rahvusringhäälingu arengukava.)

Selleks, et korrespondentpunktides töötavad inimesed tunnetaksid end täisväärtusliku organisatsiooni liikmena korraldatakse regulaarseid kohtumisi juhtkonnaga. Sellest tulenevalt külastavad juhtkond ja osakonnajuhid vähemalt kaks korda aastas rahvusringhäälingu stuudioid Tarus, Pärnus ja Narvas. Pidevas dialoogis ollakse korrespondentpunktidega Ida-Virumaal, Valgamaal, Viljandis, Saaremaal, Kesk-Eestis ja Läänemaal. Külastuste eesmärk on viia end kurssi stuudiote igapäevatööga, anda tagasisidet regioonides töötavatele inimestele, selgitada organisatsiooni ühiseid eesmärke ning analüüsida probleeme ja nende võimalikke lahendusi. Lisaks sellele ollakse pidevas kontaktis korrespondentidega New Yorgis, Moskvas ning Brüsselis.

Tagasiside saamiseks ja jagamiseks kasutatavad meetodid, mida järgnevatel aastatel rahvusringhäälingu sisekommunikatsiooni poolt arendatakse on: eesmärkide seadmine, nende kontroll ja analüüs, sisuanalüüside regulaarne toimimine, parandusettepanekute süsteem ning korrespondentpunktide suurem integreerimine organisatsiooni tegevusse. Erinevaid meetodeid tagasiside paremaks saamiseks ja jagamiseks arendatakse järjepidevalt kogu organisatsiooni tasandil, lähimad partnerid sisekommunikatsioonigrupile on siinkohal lisaks juhatusele koolitusgrupp ja personaliosakond.

7.3 Meetodid töötajate kaasamiseks

Tunne, et töötajatega arvestatakse ja neist hoolitakse loob ühtsuse ning teeb töötajatest oma organisatsiooni esindajad, kes tunnevad oma töökoha üle uhkust ja rõõmu.

Põhisõnumid:

1. Töötajate kaasamine organisatsiooni arengusse on vajalik selleks, et mõista ühiselt visiooni, arenguperspektiivi ning eesmäärke, mida soovitakse saavutada;
2. Rahvusringhäälingu personali- ja koolitusosakond toetavad sisekommunikatsiooni arengut töötajate motiveerimisel;
3. Kord aastas kaasatakse osakondade ja toimetuste juhid ühisesse arengukava koostamise protsessi;
4. Töötajate kaasamiseks arendatakse lisaks igapäevasele koolitustegevusele välja loominguliste seminaride traditsioon;
5. Organisatsioon tervitab väärilt uusi töötajaid käivitades uue töötaja sisseelamisprogrammi;
6. Ühisürituste traditsioon rahvusringhäälingus loob „meie“ tunde ning tugevdab ühinenud organisatsiooni kultuuri.

Arengukava koostamine

Organisatsiooni arengukava koostamine on pidev protsess, mis on vajalik ja omane igale organisatsioonile. Arengukava koostamine nõuab eelkõige visiooni, kuid samuti ka laialdast informatsiooni kogumist. Seepärast koostatakse arengukava töögrupis, kelle kogemuste, loomingulisuse ning ideede baasil kirjutatakse kokku tugev arengukava, mis on sihiks ja majakaks, mille poole organisatsiooni arengus liikuda.

Arengukava kirjutamisse kaasatakse osakondade ning toimetuste juhid, kelle nägemus on vajalik organisatsiooni arenguks ning kelle töö tulemusel organisatsioon ka areneb. Arengukava kirjutamine on loominguline töötajate kaasamisprotsess, mille kasutegur on suurem kui pelgalt juhtkonna tasandil valmis kirjutatud arengukava tutvustamine.

Arengukava töögrupi kutsub kokku juhatus iga aasta jaanuarikuus. Tööprotsessi arengutest ning valminud arengukavast antakse ülevaade organisatsiooni siselehes.

Ühisüritused

Ühisürituste traditsioon on oluline sünergiat soodustav sisekommunikatsiooni vahend. Ühised traditsioonid aitavad kasvatada organisatsiooni „meie” tunnet ning arendada ühist organisatsioonikultuuri. Siseüritused ühendavad töötajaid, lõhuvad rutiini ning loovad võimaluse lõõgastumiseks kolleegide seltskonnas. Pärast organisatsiooni ühendamist on ühisüritused kohaks, kus tutvuda kolleegidega, kellega igapäevaselt kokku ei puututa.

Hetkel on rahvusringhäälingu traditsioonilised ühisüritused:

- hooaja alustamine septembris;
- rahvusringhäälingu hooaja lõpetamine mais;
- ringhäälingu aastapäeva ning jõulude tähistamine;
- töötajate laste jõulupidu;
- suvepäevad;
- vastlapäev;
- tervisepäev;
- 1. klassi minevate töötajate laste meelespidamine;
- tööjuubilaride austamine hõbemärkidega;
- kaks korda aastas tunnustatakse rahalise preemiaga parimaid töötajaid aasta- ja kolleegipreemiatega.

Ühinenud organisatsioon vajab olemasolevate ürituste traditsiooni jätkamist, kuid lisaks olemasolevatele veel ühiseid sündmuseid ning rituaale. Rohkem tuleb mõelda ka sellele, kuidas kaasata kogu töötajaskonda sh eakamaid kolleege. Arendamist vajab ühiste talvepäevade traditsioon. Lisaks kingitakse kord kolme aasta jooksul organisatsiooni kõikidele töötajatel organisatsiooni identiteeti kandva sümbolikaga meened.

Ühiste ürituste korraldamise eest vastutab sisekommunikatsioonigrupp.

Loomingulised seminarid

Töötajaid kaasavate meetodina nähakse ka loomingulisi seminare. Seetõttu on käesoleva strateegia üks eesmärkidest välja töötada seminaride traditsioon vähemalt kolm korda aastas organisatsioonile hetkel tähtsatel teemadel, mis elavdaks diskussiooni organisatsioonis ning Eesti meediamaastikul toimuvate arengute üle. Laiendada seeläbi rahvusringhäälingu töötajate silmaringi, anda võimalus kuulata ekspertide välisanalüüse ning saada seeläbi organisatsioonivälist tagasisidet. Loomingulisi seminare võib läbi viia ka suvepäevaderaames n-ö metsaülükooli loenguna, kus inimestele on võimalus valida erinevate loengute vahel ning pärast ühiselt arutleda. Loominguliste seminaride positiivne näide on olnud siiani rahvusringhäälingu meediakonverents.

Loominguliste seminaride pidamist tuleb tunnustada juhtkonna tasandil, initsiatiiv võib tulla erinevatest osakondadest või toimetustest. Initsiatiiviks võib anda tõuke soov leida lahendusi koos juhtkonnaga konkreetsetele küsimustele ja probleemidele või hoopis soov silmaringi laiendamiseks meediavaldkonnas.

Loomingulistest seminaridest tehakse heli- ja videosalvestised, mida on võimalik järelvaadata intranetis.

Uue töötaja sisseelamisprogramm

Uue töötaja sisseelamisprogrammi eesmärk on tutvustada uuele tulijale organisatsiooni toimimise põhimõtteid, väärtuseid ja eesmärke. Lisaks tutvustada organisatsiooni töökorraldust, asjaajamist, traditsioone, tulevase kolleege ja nende paiknemist organisatsioonis. Uue töötaja sisseelamisprogramm annab uuele tulijale selge signaali, et ta on oodatud. Uuele organisatsiooni liikmele kingitakse esimese töövahendinda rahvusringhäälingu sümboolikat kandev uue töötaja märkmik, mis sisaldab informatsiooni vajalike numbrite ning sisekommunikatsioonikanalite kohta.

Uue töötaja sisseelamisprogramm on käesoleva strateegia üks prioriteetsemaid tegevusi, mistõttu alustatakse selle välja töötamist koostöös rahvusringhäälingu struktuuriüksustega 2009. aasta alguses.

Sisseelamisprogrammi koordineerib personaliteenistus koostöös uue töötaja vahetu juhiga.

8. Strateegia hindamine

Rahvusringhäälingu sisekommunikatsiooni strateegia täitmise hindamiseks viib sisekommunikatsioonigrupp läbi üks kord aastas juhtumi- ja sihtgrupikeskseid tagasiside küsitlusi ning analüüse.

Pidevalt analüüsitakse kõikide sisekommunikatsioonikanalite ja meetodite kasutatavust ning eesmärgipärasust. Samuti kontrollitakse järjepidevalt, kas edastatud sõnumid on jõudnud sihtgrupini, kas neid on mõistetud ning kas need on täitnud oma eesmärgi. Iganädalaselt jälgitakse intraneti ja siselehe kasutatavust – pidevalt analüüsitakse, millistel päevadel ning millise informatsiooni tõttu intraneti külastatavus tõuseb.

Strateegia on pidevas arenemises – vajadusel kohandatakse strateegia konkreetset tegevuskava vastavalt muutuva olukorraga.

Strateegia on täitnud oma eesmärgi, kui aastaks 2011 on teostunud sisekommunikatsiooni visioon, mille kohaselt on rahvusringhääling usaldusliku kommunikatsioonikliima ning motiveeritud töötajaskonnaga organisatsioon, mille töötajad on teadlikud organisatsiooni eesmärkidest ning rahul informatsiooni liikumisega töökohal.

9. Kasutatud allikad

Mägi, E. (2009). Sisekommunikatsioon Eesti Rahvusringhäälingus. [Magistriöö]. Tallinn: Tallina Ülikooli Eesti Keele ja Kultuuri Instituut.

Eesti Rahvusringhäälingu arengukava. (2008). (www.err.ee).[13.12.2008].