

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Reelika Hlevnjuk

**JUHI JA TÖÖTAJA VAHELISED SÕPRUSSUHTED
ORGANISATSIOONIS NING VÕRDNE KOHTLEMINE**

Magistritöö

Õppekava HAPM 10/18, personalijuhtimine

Juhendaja: Aive Pevkur, PhD

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud (lõpu)töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10 225 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Reelika Hlevnjuk

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 191890HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: reelika80mail.com

Juhendaja: Aive Pevkur, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Liina Randmann, PhD

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

| | |
|--|----|
| LÜHIKOKKUVÕTE | 5 |
| SISSEJUHATUS | 6 |
| 1 TEOREETILISED KÄSITLUSED SÕPRUSSUHETES | 10 |
| 1.1 Organisatsioon ja suhted organisatsioonis..... | 10 |
| 1.2 Sõprussuhete definitsioonid ja olemus..... | 11 |
| 1.3 Vajadus sõprussuhete järgi..... | 12 |
| 1.4 Juhi ja töötaja vahelised sõprussuhted..... | 13 |
| 1.5 Juhi roll ja võim, kohustused, usaldus, võimu kuritarvitamine..... | 17 |
| 1.6 Enesekontroll ja sõprussuhted..... | 19 |
| 1.7 Sõprussuhete regulatsioon..... | 20 |
| 2 LÄBIVIIDUD UURINGU METOODIKA JA VALIM | 22 |
| 2.1 Uurimismetoodika valik..... | 22 |
| 2.2 Valimi moodustamine..... | 23 |
| 2.3 Andmekogumise meetodid..... | 24 |
| 2.4 Uurimuse käik..... | 25 |
| 2.5 Andmeanalüüsimeetod..... | 25 |
| 2.6 Piirangud..... | 26 |
| 3 TÕLGENDUSED JA ANALÜÜS | 26 |
| 3.1 Organisatsiooni kultuur..... | 26 |
| 3.2 Professionaalsed suhted ja sõprussuhted, sõprus tööil..... | 27 |
| 3.3 Sõprus..... | 28 |
| 3.4 Roll ja rollikonflikt..... | 29 |
| 3.5 Võim..... | 30 |
| 3.6 Võrdne kohtlemine..... | 30 |
| 3.7 Regulatsioon..... | 31 |
| 4 JÄRELDUSED JA ARUTELU | 32 |
| 4.1 Ettepanekud..... | 35 |
| KOKKUVÕTE | 36 |
| SUMMARY | 38 |
| KASUTATUD ALLIKATE LOETELU | 40 |
| Lisa 1: Intervjuu kava | 43 |
| Lisa 2: Cross - case analüüs (alusharidus tähisega A) | 45 |
| Lisa 3: Cross - case analüüs (tervishoid tähisega T) | 46 |
| Lisa 4. Intervjuu nr. 1. Tervishoid 1, tähis T1 | 48 |
| Lisa 5. Intervjuu nr. 2. Alusharidus 1, tähis A1 | 52 |

| | |
|---|----|
| Lisa 6. Intervjuu nr. 3. Alusharidus 2, tähis A2 | 58 |
| Lisa 7. Intervjuu nr. 4. Tervishoid 2, tähis T2 | 63 |
| Lisa 8. Intervjuu nr. 5. Alusharidus 3, tähis A3 | 68 |
| Lisa 9. Intervjuu nr. 6. Tervishoid 3, tähis T3. | 72 |
| Lisa 10. Intervjuu nr. 7. Tervishoid 4, tähis T4 | 76 |
| Lisa 11. Lihtlitsents | 82 |

LÜHIKOKKUVÕTE

Tööandja peab olema võrdse kohtlemise rakendaja ja edendaja organisatsioonis, kuid probleemsesse olukorda võib sattuda asutuse juht, kellel on organisatsioonis mõne töötajaga tekkinud lähedasemad suhted, mida võib pidada sõprussuheteks. Tekkinud olukorda ei pruugi osapooled probleemina tajuda enne, kui kaastöötajad sellele tähelepanu juhivad.

Sotsiaalvaldkond eristub teistest ühiskondliku tegevuse valdkondadest selle poolest, et inimestevahelistel suhetel on suurem roll kui paljudes teistes valdkondades. Seetõttu on magistritöö uuringu sihtgrupiks sotsiaalvaldkonda kuuluvad alushariduse juhid ja tervishoiu organisatsioonide keskastmejuhid.

Magistritöös otsitakse vastuseid küsimustele, milliseid probleeme võivad tekitada juhi ja alluva vaheline sõprussuhe organisatsiooni tasandil ning mida see endaga kaasa toob ja millised on sõprussuhete tagajärjed.

Kuna sõprus on inimeste jaoks igapäevane ja loomulik, ei mõelda palju selle tähenduse üle. Töö teooria peatükis tuleb välja, et sõprussuhted eksisteerivad kõikjal, kus on inimesed ning on vabatahtlikud, rollist sõltumatud, sõprus on positiivne kahe inimese vaheline isiklik suhtlusvorm, millel võivad olla ka negatiivsed tagajärjed. Juhi ja töötaja vahelist sõprust organisatsioonis võivad mõjutada nii organisatsiooni kultuur, asutuse sisesed regulatsioonid kui juhi positsioonist tulenevad takistused. Töötajate omavahelist sõprust peetakse organisatsiooni vaates töötulemustele positiivselt mõjuvaks. Samas tuleb ette olukordi, kus sõprussuhted muutuvad koormavaks ning juht peab tegema otsuse, kas jätkata sõbra või juhina.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kuna läbi viidud uuring näitas teema aktuaalsust, vajab see edasi uurimist.

Märksõnad: organisatsiooni kultuur, sõprussuhted, professionaalsed suhted, juhi roll, rollikonflikt

SISSEJUHATUS

Võrdne kohtlemine organisatsioonis on üks personalijuhtimise tuumprobleemidest. Võrdse kohtlemise seaduse järgi on rikkumise alaliikideks sooline diskrimineerimine, rassiline diskrimineerimine, palgaline diskrimineerimine ja seksuaalne ahistamine (VõrdKS 2017). Eesti õigekeelsussõnaraamat selgitab diskrimineerimist tegevusena, kui kellegi õiguste kärpimist ning kõrvale tõrjumist ja kellesegi halvemini suhtumist (ÕS 2018 *sub* diskrimineerimine). Võrdse kohtlemise seaduse järgi on otsene diskrimineerimine isiku kohtlemine kellegi teisega võrreldes ebasoodsamalt, siia liigituvad rassiline, sooline, rahvuse, vanuse, puude, usuliste veendumuste või seksuaalse sättumuse alusel halvemini kohtlemine võrreldes teise isikuga samalaadses olukorras. Diskrimineerimine on kaudne või varjatud, kui näiliselt neutraalne säte, kriteerium või tava seab ühe isikute rühma teistega võrreldes ebasoodsamasse olukorda (Albrant *et al.* 2012). Seda liiki diskrimineerimist on keeruline tõestada, kuid on rohkem levinud kui otsene diskrimineerimine. Sellest nähtub, et diskrimineerimisega võib kokku puutuda kõikjal ühiskonnas ning see võib esineda nii avalikult kui varjatuna.

Diskrimineerimisest ja inimeste võrdsest kohtlemisest räägitakse üha enam, tööandjad on töölepingu seaduse järgi kohustatud tagama töötajate võrdse kohtlemise ning selle kohustuse täitmist jälgima (TLS §3). Üheks nähtuseks, mis võib seada kahtluse alla võrdse kohtlemise, on sõprussuhted organisatsioonis, kus võib tegemist olla eeliskohtlemisega, kui ühte rühma kuuluvaid inimesi koheldakse eelistavamalt või soosivamalt kui teisi. Samuti võib sõprussuhete taustal toimuda ka kaudne diskrimineerimine ja seda nii osapoolte kui kaastöötajate suhtes.

Eestis on varasemalt uuritud romantilisi suhteid töökohal bakalaureusetasemel, kuid juhi ja töötaja vahelisest sõprussuhete probleemist ei ole palju räägitud ja seda on vähe uuritud nii Eestis kui mujal.

Sõprussuhted eksisteerivad kõikjal, kus on inimesed. Sõprus on vabatahtlik, mitteametlik, üksteist toetav, heaolu eesmärgiga suhtlusvorm (Pillemer, Rothbard 2018). Inimene enda jaoks sõprust suhtlusvormina tavaliselt ei defineeri, kuna see tundub elu loomuliku osana ja justkui ei vaja lahtimõtestamist. Kui aga hakata selle suhtluse või suhte peale mõtlema, tuleb välja, et see on positiivne ja hea eesmärgiga loodud või hoitud suhe, mis ei ole peale sunnitud ega lepinguline.

Inimesed veedavad suure osa oma ajast töökollektiivis hõivatuna tööülesannete täitmisega, seega on loomulik, et sõprussuhted eksisteerivad nii organisatsiooni sees kui väljaspool (Choi, Ko 2020). Leidub inimesi, kes hoiavad sõprussuhted töökeskkonnast eraldi ning oma põhimõtete pärast ei otsigi lähedasmaid suhteid töökollektiivist. Teisalt on kindlasti paljud sõprussuhted aga just seotud töökaaslastega ning saanudki alguse just organisatsiooni seest ning eksisteerivad ka väljaspool.

Sõprussuhteid töökohal on vaadeldud ka kui mitte ainult vastastikuseid suhteid, vaid nad hõlmavad nii vastastikust usaldust, pühendumist, meelepäraseid ühiseid huvisid kui väärtusi (Berman 2002). Ühesuguste huvide ja väärtushinnangutega inimestel on omavahel lihtsam suhelda ja kergem suhteid luua, samuti on ka usaldus kergem tekkima ning ühine töö ja töökeskkond aitavad sõprussuhetele kindlasti positiivselt kaasa.

Tööandja peab olema võrdse kohtlemise rakendaja ja edendaja organisatsioonis. Kuid kas organisatsioonid on oma töötajate jaoks lahti mõtestanud võrdse kohtlemise põhilised seisukohad ning neid tutvustavad ja järgivad, pole teada. Sellest tulenevalt võib sattuda probleemi ette asutuse juht, kellel on organisatsioonis mõne töötajaga tekkinud lähedasemad suhted, mida võib pidada sõprussuheteks. Tekkinud olukorda ei pruugi osapooled probleemina tajuda, kuid kaastöötajad võivad tunda endid ebavõrdselt kohtelduna ning varem või hiljem pööratakse kaastöötajate poolt sellistele suhetele ja neist tingitud käitumisele tähelepanu. Juhi ja alluva vahelisi suhteid mõjutab ka rollide jaotus, kus üks osapool on võrreldes teisega ebavõrdsel positsioonil. Unsworth oma kolleegidega (2018) on läbi viinud uuringu, mis toetab väidet, et sõprussuhe halveneb peale ühe liikme edutamist karjääriredelil.

Sotsiaalvaldkond eristub teistest valdkondadest selle poolest, et inimestevahelistel suhetel on siin suurem roll. Kuna just selles suunas tegutsevad inimesed on rohkem altid suhtlema ja suhteid looma, siis on seletatav ka magistritöö empiirilise uuringu valim, kelleks on alusharidusjuhid ja tervishoiuasutuste keskastmejuhid. Mõlemal suunal, nii hariduses kui tervishoius on suhetel väga suur tähtsus, kuna positiivsed ja head suhted loovad nii kliendi (laps ja lapsevanem) kui patsiendi edasise rahulolu ja heaolu. Kuna see valdkond on Eestis vähe tähelepanu saanud ning uurimata, keskendun oma uurimistöös just sellele.

Tervishoiuorganisatsioonides ja alushariduses on üsna tavaline, et edutamine juhiks toimub asutuse siseselt, mistõttu karjääriredelil tõusnud tulevad juhi rolli kaasa ka eelnevad kolleegide vahelised sõprussuhted. Sellised suhted võivad tekitada kurnatust, stressi ning raskendada tööga seotud otsuste tegemist (Unsworth *et al.* 2018). Juht, kes on kasvanud välja oma töökollektiivist, võtab endaga uude ametisse kaasa ka eelnevalt loodud suhted. Inimesed, kes saavad töökeskkonnas üksteisega paremini läbi, ootavad ka vastastikku enam tähelepanu ja teineteisega arvestamist. Juhi positsioonil võib aga selline eritählepanu mõne töötaja suhtes jääda teiste töötajate poolt halba valgusesse ning see hakkab tekitama juhile probleeme (Caprino 2018).

Tervishoiuorganisatsioonis on tavaline edutamine kliiniku või osakonna siseselt. Õde, kes on näidanud end oma tööalases tegevuses professionaalina, omab erialast kõrgharidust, lööb kaasa arendustegevustes ja kutseala arendamise juures, saab suure tõenäosusega ettepaneku asuda tööle juhtivale ametikohale.

Mõnikord säilitatakse osaliselt ka õetöö, kuid kohustuste kasvades jääb praktiline töö siiski tahaplaanile ning järjest enam nõuavad aega ja pühendumist administratiivsed kohustused. Samasuguse mustri saab välja tuua ka alushariduses, kus lasteaiasõpetajast võib saada õppealajuhataja või lausa direktor. Endised töökaaslased rühmameeskonnas tunnevad ennast kindlamana ja tihti ka eelisseisus, kuna tunnevad juhiks edutatut juba meeskonnaliikmena paremini.

Magistritöö eesmärk on selgitada välja, milliseid probleeme organisatsioonis tekitavad juhi ja töötaja vahelised sõprussuhted ning kuidas on selliseid olukordi lahendatud indiviidi ja organisatsiooni tasandil. Eesmärgist tulenevad järgmised uurimisküsimused:

- 1) Millised on juhtide seisukohad ja kogemused seoses sõprussuhete tekkimisel töötajaga ja võrdse kohtlemise järgimisega organisatsioonis?
- 2) Mis juhtudel on sõprussuhe tekitanud probleeme nii organisatsiooni kui indiviidi tasandil?
- 3) Kuidas on juht käitunud, kui sõprussuhe on muutunud probleemiks?
- 4) Milliste dokumentidega on organisatsioonis reguleeritud kolleegide vahelised suhted töökohal?

Magistritöö on jagatud kaheks osaks, esimene pool tööst annab teemat puudutava teoreetilise ülevaate ja sellele järgneb empiiriline uuring. Selleks, et vastata püstitatud uurimisküsimustele, annan töö teooria osas ülevaate seni läbiviidud uuringutest, kirjeldan teoreetilisi käsitlusi juhi ja töötaja vaheliste suhete tekkepõhjustes, toon välja sõpruse ja sõprussuhete erinevad definitsioonid ning kirjeldan, miks juhil on vaja töötajatega omavahelisi suhteid. Teoreetiline osa algab organisatsiooni ja organisatsiooni kultuuri selgitamisega, millele järgneb sõprussuhete defineerimine ning kirjeldus. Selles alapeatükis peatun erinevatel teooriatel, mis kirjeldavad töötajate vahelisi sõprussuhteid ja milliseks need suhted võivad kujuneda. Kolmas alapeatükk selgitab sõprussuhete vajadust ning neljas alapeatükk selgitab juhi rolli ja sellest tulenevat käitumist eettulevates raskustes kuni sõpruse kaotuseni. Järgneb arutus juhi võimu kuritarvitamise ja usalduse osas ja enesekontrolli vajalikkusest ning teoreetilise osa lõpetuseks annan ülevaate sõprussuhete organisatsioonisisest reguleerimisest tööalaste suhete kohta.

Magistritöö empiirilises osas toon välja kvalitatiivse uuringu käigu, kuidas moodustus valim ning milliseks kujunesid saadud tulemused, analüüsin neid, teen järeldused ja kokkuvõtte. Töö eesmärgiks on kaardistada töökoha sõprussuhetega kokku puutunud alusharidusjuhtide ja tervishoiu keskastmejuhtide näitel, kas sõprussuhetega kaasnevad töökohal probleemid ning kuidas juhid nendes olukordades ennast tunnevad ja tegutsevad. Uuring annab vastuse ka sellele, kuidas juht käitub olukorras, kus sõprussuhe muutub tööd takistavaks ning millised on sõprussuhte tagajärjed.

Töö lisana (vt. Lisa 1) on leitav ka intervjuu kava, mida järgisin oma intervjuusid läbi viies.

Suur tänu kuulub minu perekonnale, ilma nende mõistmise ja toetuseta ei oleks magistritöö valminud. Tänulik olen ka kõikidele respondentidele, kes minuga oma mõtteid ja kogemusi antud teemat lahates jagasid. Intervjuude läbiviimine andis mulle uue kogemuse ja aitas mõtteid koondada.

1 TEOREETILISED KÄSITLUSED SÕPRUSSUHETES

Organisatsiooni mõjutavad erinevad suhted: tööalased suhted, partnerlussuhted, formaalsed suhted ja mitteformaalsed suhted ning ka töökohas tekkinud sõprussuhted. Töökohal eksisteerivad suhted on mõjutatud nii organisatsiooni kultuurist kui – käitumisest. Mõjutamine tegevusena juhib organisatsiooni liikmete tegutsemist soovitud suunas. Inimeste tegutsemisest ja käitumisest sõltub nii edu kui ebaedu.

1.1 Organisatsioon ja suhted organisatsioonis

Organisatsioon on terviklikult korraldatud inimeste ühendus, mis on moodustatud ühiste eesmärkide saavutamiseks (Üksvärv 2008). Organisatsiooni defineeritakse autorite poolt erinevalt, kuid peamised tunnused korduvad. Organisatsioon on sarnaste (vaadete, hariduse, usu jne.) inimeste kogum, mis toimib sihipäraselt ühiste eesmärkide nimel. Sotsioloogid on arvamusel, et organisatsioone loodi, kuna inimesed vajasid suhtlust ja tekkis vajadus ennast väljendada, sooviti heakskiitu, mis tõstis enesehinnangut (Morgen 2009). Organisatsiooni defineerides ei saa tähelepanuta jätta organisatsiooni kultuuri ja organisatsiooni käitumist, mis mõlemad mõjutavad seda, kuidas liikmed end organisatsioonis tunnevad ja millised on taunitavad tegevused ning kuhu on tõmmatud piirid.

Organisatsiooni kultuur on kõik see, kuidas töötajad omavahel suhtlevad, milline on töö kliima, ametlik filosoofia, rituaalid ja üritused, mängureeglid, käitumisnormid, kõik see, mida töökollektiivis ja organisatsioonis ühiselt jagatakse ja mis töökaaslaseid seob (Schein, Schein 2016). Organisatsiooni kultuuri kirjeldatakse ka kui väärtuste paketti koos oma sümbolite ja normidega, mis suunavad tegevust (Lee, Raschke 2016). Organisatsiooni kultuur mõjutab otseselt või kaudselt oma liikmete tegutsemist või käitumist (Üksvärv 2008). Organisatsiooni kultuur on väärtused, mis on kaardistatud ning neid analüüsitakse vastavalt meid ümbritsevale muutuvale keskkonnale.

Igal organisatsioonil on oma kultuur, efektiivse ettevõtte kultuuri peamised komponendid on missioon ja eesmärgid, töökeskkond, juhtimisstiil, organisatsioonilised tavad ja põhimõtted, värbamine ja karjääri kujundamine, erinevad hüvitised ja ka õigused (Tohidi, Jabbari 2012). Nad väidavad, et juhtimise olemus on samuti seotud organisatsiooni kultuuriga, kus juhtimine väljendabki asutuse kultuuri ning edukuse tagab organisatsiooni kultuuri mõistmine.

Paljudel organisatsioonidel on kirja pandud ja avalikustatud organisatsiooni väärtused, mida kogu kollektiiv järgib ning millesse usutakse. Nii haridusasutuste kui tervishoiuasutuste internetis avaldatud tutvustavate kodulehekülgede pealt võib lugeda asutuste väärtustest ning selle järgi kujundada esmase pildi organisatsioonist ja seal valitsevast kultuurist. Kui koos töötavad inimesed jagavad ühiseid väärtusi, on töökeskkond pingevaba ja soodustab nii töötajate usalduse kui omavaheliste lähedaste suhete tekkimist,

mis omakorda tõstab rahulolu ka organisatsiooniga, selleni jõuavad oma uuringu käigus ka Yakubovich ja Burg (2019).

Kuidas sõprust on defineeritud erinevate autorite poolt, sellest tuleb juttu järgnevalt.

1.2 Sõprussuhete definitsioonid ja olemus

Sõprade leidmine, nende hoidmine ja sõbraks olemine on oluline juba alates lapsepõlvest ning teismelise eest. Sõbraks olemine aitab arendada sotsiaalseid oskusi, aitab mõista ja ohjata oma emotsioone ning asetada ennast teise rolli. Sõprussuhted iseloomustavad vastastikust lojaalsust, jagatud positiivset mõju ja kaaslasteks olemist ning seda olenemata vanusest. French (2007) kõrvutades tänapäeva arusaamu keskaegsete filosoofide mõtetega, tõi välja, et tänapäeval tähendab sõna sõber midagi isiklikku, ja inimes-tevahelist, kuid möödunud aegadel võis see tähendada avalikku suhet (sõber, kui inimese sõber ja siis näiteks loodusesõber, sõbralik riik, mis ei tähenda otseselt isiklikku sõprust vaid poliitilist või sotsiaalset tunnet).

Sõprussuhted on sotsiaalsed protsessid, kus võivad tekkida konfliktid, reetmine, armukadedus ja lõpuks eemaldumine (Lindsey, Stopp 2008, 409;412).

Omavahelisi suhteid võib kirjeldada kui ühendust või assotsiatsiooni kahe omavahel suhtleva partneri vahel, mille tulemuseks on korduvad üksteisest sõltuvad muutused, mis on dünaamilised algusest lõpuni (Turner de Tormes Eby, Allen 2012, 9).

Sõprust defineeritakse kui positiivset sidet kahe inimese vahel, see on vabatahtlik ühendus, oma loomult sõbralik ja teineteist toetav nii sotsiaalselt kui emotsionaalselt ning osapooled on omavahel võrdsel positsioonil. Sõprussuhtes nähakse üksteist tervikuna ja kumbki osapool ei ole mingis rollis (Unsworth *et al.* 2018).

Sõprussuhted tekivad inimeste vahel, kes on oma loomult ja vaadetelt sarnased, neil on ühised huvid ning meelistegevused. Otsitakse enda ümber selliseid inimesi, kelle lähedalolu innustab meid arendama endis omadusi, mille alged on meis olemas, ilma et see segaks meie isiksuslikku struktuuri (Niiberg 2012).

Samuti võivad lisaks sugulussidemetele olla sõprussuhted ka pereliikmete vahel, mida võiks pidada eriti tugevateks sidemeteks, kuid see on omaette teema ning ei leia selles töös pikemat käsitlust. Samuti võib pidada ka romantilisi suhteid sõprussuheteks, kuid ka seda tahku käesolev töö pikemalt ei puuduta. Sõpruse korral puudub valdavalt igasugune seksuaalne alatoon (Niiberg 2012).

Erinevate autorite poolt sõprusele ja sõprussuhetele antud tõlgendustest saab välja tuua, et sõprus ja sellega kaasnevad suhted on alati kahepoolsed ja täiendavad kumbagi osapoolt. Kahepoolsed ehk düaadilised suhted ei puuduta ainult üksikisikuid, need võivad eksisteerida ka partnerite ja organisatsioonide vahel ning mõjutada osapooli nii tööalaselt kui väljaspool tööd.

Mitmed autorid on defineerinud sõprust erinevalt tuues lisaks düaadilisusele ühiselt välja sõprussuhete positiivse mõju. See kuidas erinevad autorid seda positiivsust mõtestavad, on erinev. Kui Lindsey koos oma töögrupiga peavad tähtsaks kaaslaseks olemist ja lojaalsust, siis Unsworthi töörühm toob lisaks veel vabatahtlikkuse ja võrdsed positsioonid. Niibergi definitsiooni järgi on aga sõprussuhtes olevad inimesed oma vaadetelt ja olemuselt sarnased ning innustavad teineteist pidevaks arenguks. Kõik tõlgendused kokku annavad sõprusele kompaktse kirjelduse ja muudavad teoorias seda tüüpi suhte positiivseks.

Sellised suhted on vabatahtlikud ja emotsionaalsed ning annavad osapooltele positiivseid impulsse, mistõttu sõprussuhete halvenemine või lõppemine võib mõjuda pooltele väga halvasti. Tihti on suhte eelduseks ka ühesugused huvid ning maailmavaated, mida üksteisega koos jagada ning mille nimel võidelda, mis ühendavad ning täiendavad kaht osapoolt.

Sõprus tekitab seega positiivseid tundeid ja emotsioone, kui osapooled saavad sellest sarnaselt aru. Mõjub aga negatiivselt, kui tekivad lahkkelid ning sõpruse hävimine (Siasi *et al.* 2004).

Mis tingib vajaduse vastastikutest sõprussuhete tekkimise järgi, sellest järgmises alapeatükis.

1.3 Vajadus sõprussuhete järgi

Inimene on sotsiaalne olend, kes pole loodud üksi olema, ta vajab enda kõrvale teisi inimesi, kellega on võimalik ennast võrrelda. Juba Abraham Maslow tõi oma vajaduste hierarhias välja, et igal inimesel on tugev vajadus kuuluda kuskile. Armastus- ja kuuluvusevajadus on kolmandal kohal järgnedes füsioloogilistele vajadustele ja turvalisusvajadusele. Kui pole rahuldatud inimese madalamad vajadused, ei jõua ta kunagi kõrgemate eesmärkideni. Madalamaid vajadusi rahuldatakse väliskeskkonna kaudu ning kõrgema taseme vajadusi sisemiselt (Maslow 1970).

Maslow teooriat arendas edasi Clayton Alderfer, kes jaotas oma ERG-teooria (E – *Existence*, R – *Relatedness*, G – *Growth*) järgi vajadused kolmeks: eksisteerimine, seotusvajadus ja kasvuvajadus, milles vajadus suhete loomise järgi ja kuulumaks kuskile, olla seotud ja osa millestki on teisel kohal. See näitab, et inimese vajadus suheteloomise või suhete tekkimise järgi on loomupärane ning kuna tööl olles vee-detakse suur osa oma ajast, on väga normaalne, et töökeskkonnas tekivad kolleegide vahelised sõprussuhted. Sõpruse võib vajaduse põhiselt jagada kolmeks: inimesed, kes on omavahel sõbrad, sest nad

saavad sellest mingit kasu, inimesed kes on sõbrad mitte üksteise, vaid mingi kolmanda osapoolle (hobi, usk, jne.) pärast ja inimesed, kes on sõbrad, üksteise ja sellest saadava heaolu tunde pärast (French 2007). Inimeste vahelised suhted organisatsioonis saab jagada kõrge ja madala kvaliteediliseks. Kõrgekvaliteedilised suhted toovad kasu kõikidele osapooltele ning on positiivse mõjuga nii töötajale kui organisatsioonile, olles vastasikku kasulikud ning täites mõlema osapoolle ootusi. Madala kvaliteediga suhted on negatiivsed ja pole püsivad, nende eesmärgiks on kasu saamine, need suhted ei ole vabatahtlikud (Ferris *et al.* 2009).

Ece (2018) uurides teenindavates organisatsioonides töökohal eksisteerivaid sõprussuhteid, toob välja, et töötajad kujundavad organisatsiooni näo ning sellepärast ongi organisatsioonid, mille tegevusalad on sarnased, omavahel väga erinevad, isegi kui kasutatakse samu võtteid ja süsteeme. Seega uuritakse organisatsiooni siseseid suhteid mitte ainult tööde ja funktsioonide perspektiivist, vaid just läbi inimsuhete mustrite. Sõprussuhted tulevad esile unikaalse suhtetüübina, toimides kõikidel organisatsiooni tasanditel ja töötajate vahel, kes töötavad nii sarnastes kui erinevates osakondades. Töötajad ei saa valida oma kolleege, aga nad saavad valida, milliste kolleegidega soovivad sõbraks saada. Töökoha sõprussuhe on vabatahtlik, see annab töötajale nii emotsionaalset kui moraalselt tuge ning luues ühised väärtused.

Morrison ja Cooper-Thomas (2016) kinnitavad samuti, et töötajad, kes omavad sõpra oma töö kollektiivis, pühenduvad rohkem tööle ning nende töö tulemused on kvaliteetsemad. Töökohas luuakse lähedasi suhteid, et muuta töö nauditavamaks.

Töövälisel ajal sotsialiseerumine aitab töökoha sõprusel areneda ja muutuda personaalseks ning sellel on oluline mõju sõpruse tekkimisel. Suhe muutub sõprusest professionaalseks, kui kaaslased veedavad aega ainult nii palju, kui töö seda nõuab, ütleb Siasi jt. (2004) oma uuringu järeldustes.

Juht vajab enda kõrvale töötajat, keda saab usaldada ning vajadusel raskes olukorras toetuda. Seega võib ka juhi vajadus sõpruse järgi olla tingitud nii omakasust kui ka heaolu tundest. Kui juht suudab sellises olukorras teha vahet isiklikel ja professionaalsetel suhetel ning kohtleb kõiki töötajaid võrdsetel tingimustel, võib ta omada sõpru ka oma töökohal, sellise järelduseni on jõudnud ka Caprino (2018).

1.4 Juhi ja töötaja vahelised sõprussuhted

Organisatsioonikäitumises on tähtis osa õigluse teoorial. Organisatsioonikäitumine käsitleb suhteid organisatsiooni ja inimeste vahel, võrdleb ja vaatleb käitumisviise ning liikmete suhtumist. Organisatsiooniline õiglus on tähtsaks organisatsioonikäitumise teguriks, mida saab defineerida mõõdetava protsessi

või protseduurina, mille käigus personal hindab oma ülemuse erapooletuks ja siiraks ning tunneb, et nende vahelised kokkulepped on loogilised (Özgan 2011). Õiglane suhtumine on see, mis tagab ülemuse erapooletuse erinevates protsessides ja tegevustes. Seega on võimalik õiglust vaadelda osana organisatsioonikultuurist. Võib öelda, et organisatsioonikultuur on eelduste, arvamuste ja normide lõimunud kogum, mida organisatsiooni liikmed jagavad ja kasutavad probleemide lahendamisel, välisel kohandumisel ning organisatsioonisisel suhtlemisel ning tegutsemisel.

1970. aastal kujundati juhi-alluva vastasmõju (LMX) teooria, mis uurib kuidas juhid arendavad suhteid meeskonnaliikmetega ja selgitab, mil määral need suhted kas soodustavad või takistavad töö tegemist ning kuidas juht tajub oma meeskonnaliikmeid. Suhte kvaliteeti kajastavad vastastikune usaldus, lojaalsus, toetus, austus ja kohustuse määr (Unsworth *et al.* 2018). Erdogan ja Bauer (2015) väidavad, et viis kuidas juht suunab või mõjutab oma alluvaid, sõltub palju usaldusel, meeldimisel, austusel ja lojaalsusel. Juhid arendavad oma alluvatega erineva kvaliteediga suhteid, millest häid suhteid saab iseloomustada ka vastastikuste ressursside vahetamisega. Juhid pakuvad oma töötajatele tuge, arenguvõimalusi, juhendamist ja muid hüvesid, alluv aga vastutasuks lojaalsust, motiveeritust, vabatahtlikkust ning pühendumust tööle. Kohusetundlikkuse ja tööle pühendumise vahel on seos juhi ja töötaja suhete ning organisatsioonikultuuri vahel.

Mao ja Hsieh (2017) toovad sisse vahe tööalastel suhetel ja tööalastel sõprussuhtel, kirjeldades tööalaseid suhteid kui ametikohast ja rollist tulevaid partnerite vahelisi suhteid, mis on eelkõige seotud töö kohal oma eesmärgi saavutamise. Sõprus tuuakse välja isikliku sidemena, mis hõlmab suhtlemise teel isiklike vajaduste rahuldamist. Siin on eelkõige tähtis osapoolte vastastikused kohustused ning seejärel tulevad organisatsiooni vajadused ja töö tähtsus. Sõprussuhted töökohal aitavad saavutada tööl seatud eesmärgid ja vähendavad rahulolematust organisatsioonis.

Töökoha sõprust on uuritud ka organisatsiooni poliitikaga kõrvutades, selgub, mida paremini tajuvad töötajad asutuse poliitikat ja kultuuri, seda kindlam on võimalus töökohal sõprussuhte tekkimiseks. Töökoha sõprussuhted aitavad vähendada ja isegi kaotada tööl tekkivat ärevust ning julgustavad töötajaid organisatsiooni sisest informatsiooni jagama ja seda mõistma. Juhid satuvad sõprussuhtesse harvem seetõttu, et juhte on võrreldes töötajatega vähem ning neil puudub ka vajadus organisatsiooni poliitikast aru saamiseks kellegi tuge kasutada. Kuna aga suhteid luuakse enam endaga sarnasel positsioonil olevate töötajatega on see selgitatav (Yen *et al.* 2009).

Turner de Tormes Eby väidab, et suhtetüübid on erinevad ning neid võib jagada kolme kategooriasse: ühiskondlikud, sotsiaalselt muutuvad ja eksploateerivad. Ühiskondlike suhteid võib kirjeldada ka kui kõrge kvaliteediga suhteid partnerite vahel, kus suhted põhinevad vastastikustel ootustel, millele ei järgne kasu saamine. Sotsiaalselt muutuvates suhetes tuleb kasu minevikus saadud või tulevikus oodatavale võrreldavale kasule. Ka suhteid töökohal vaadeldakse muutuvate suhetena. Eksploateerivates suhetes on üks osapool motiveeritud ainult enesele kasu saamise eesmärgist, arvestamata sealjuures teise osapoole huve (Turner de Tormes Eby, Allen 2012, 4-5). Suhted sisaldavad elemente kõigest eelnimetatud suhtetüüpidest, seega ei saa suhteid kitsalt kategoriseerida. Ka töötajate vahelised suhted võivad muutuda läbi aja, olles alguses ühiskondlikud ning jõudes lõppfaasis eksploateerivaks. Juhil, kes on saavutanud oma positsiooni edutamise teel, tulevad juhi rolli kaasa ka eelnevad suhted ning nendega kaasnevad uued probleemid. Eilsetest sõpradest võivad saada kas suurimad toetajad või vaenlased. Juhi rolli kaasa tulnud suhted võivad juhi tööd toetada või muutuda segavaks ja hakata hoopis tööd negatiivselt mõjutama.

Omavahelised suhted võivad olla tundmuslikud, emotsionaalsed, vastastikku sõltuvad, intiimsed, püsivad, jõulised, pingutatud või usalduslikud. Tundmuslikud suhted toimivad enam grupis, luues tunde- puhangu grupi tasandil, positiivse afektiivsuse puhul mõjub see grupile edasi viivalt, negatiivse puhul alla suruvalt. Emotsionaalsed suhted väljendavad negatiivseid ja positiivseid tundeid, kõrge kvaliteedilised suhted on tavaliselt rohkem emotsioone lubavad. Vastastikku sõltuvad suhted tekivad kahe inimese vahel ja neid reflekteeritakse läbi sageduse, tugevuse ja mõjukuse, siit edasi on väike samm lähedaste suheteni. Intiimsed suhted on kahe inimese vahelised lähedased suhted, mis baseeruvad partnerite vahelisel mõistmisel, kehtestamisel ja üht teistele eelistamisel. Püsivad suhted on stabiilsed ja obligatoorsed. Jõulised suhted on domineerivad ning hierarhial põhinevad. Pingutatus suhetes näitab mil määral talutakse koormust väljakutsete ja tagasilöövide puhul. Usalduslikes suhetes hoolitakse üksteise vajadustest ja huvidest, suhted mis baseeruvad suurel usaldusel on tugevamad ja vastupidavamad, samas on usalduse rikkumisest väga keeruline üle saada (Turner de Tormes Eby, Allen 2012, 6-8).

Siasi jt. (2004) uuringus on välja toodud viis komponenti, milleks on probleemne iseloom, elusündmused, vastuolulised ootused, vastastikune reetmine ja edutamine, millega põhjendatakse töökohal tekkinud sõprussuhete negatiivset mõju. Indiviidid osalevad töökohal erinevates suhetes, milleks on juhi-alluva vahelised suhted, eakaaslaste vahelised või juhendaja-õpilase vahelised suhted. Tihti kasvavad tekkinud suhted lähedasemaks, moodustades sõprussuhte. Sõprussuhe on unikaalne töökoha suhe oma vabatahtlikkuse tõttu, kuigi töötajad ei saa valida, kellega nad koos töötavad, saavad nad valida, kellega

sõbraks saavad. Sõprussuhetel on personaalne fookus, kus osapooled tunnevad ja kohtlevad üksteist päris inimestena, mitte kui lihtsalt töökaaslast oma rollis. Seega töötajad veedavad koos aega tööl olles ja tööväliselt rohkem, kui töö seda nõuaks. Nende omaduste tõttu mõjuvad töökoha sõbrad üksteisele tähtsa emotsionaalse ja sotsiaalse toena ning partnerina. Töökoha sõprussuhted on erinevad võrreldes teiste sõprussuhetega, kuna töökaaslastest sõbrad jagavad unikaalseid teadmisi ja austust töökoha kogemuste ja tegevuste kohta, mis tähendab, et nad saavad sügavuti ja efektiivselt rääkida probleemidest, mis puudutavad tööd. Tööd puudutavat on raske jagada tööväliste sõpradega, kuna puudub siduv taust.

Siasi jt. (2004) uurisid erivaldkonna töötajate käest põhjuseid, miks töökoha sõprussuhted halvenevad ning millised on tagajärjed. Esiteks toodi välja töötaja probleemne iseloom, need omadused mis inimesed kokku viivad võivad aja jooksul ka suhted hävitada. Sama toimub teisena märgitud elusündmustega, mis ühel etapil elus võivad liita ja järgmisel muutuda hoopis segavaks, ehk see kuidas tööalased sõprussuhted hakkavad häirima isiklikku elu, mis annab alust arvata, et iseloom ja elus juhtunud sündmused pole töökohal sõprade tekkimisel tugevad mõjutajad, pigem püütakse hoida vahet töö- ja töövälise elu vahel.

Kolmanda komponendina tuli Siasi ja tema kaaslaste poolt läbiviidud uuringust välja sõprussuhetes olevate liikmete vastuolulised ootused üksteise suhtes, kus alluv lootis, et sõber hakkab teda eelistama, selle asemel kohtles sõber teda nagu kõiki teisi. Siit järeldub, et sõbralt oodatakse tingimusteta toetust, samas kui teine peab käituma kriitiliselt vastavalt oma positsioonile. Neljandana toodi välja vastastikune reetmine, mis võib hävitada töökohal tekkinud sõprussuhted. Uurijad märgivad, kui oluline on usaldus teraviklikus sõprussuhtes, seega pole üllatav, et reetmine lõhub töökoha sõprussuhteid ning usaldust taastada on keeruline kui mitte võimatu.

Viienda sõprussuhet hävitava põhjusena on nimetatud ühe osapoolte edutamist. Ametikõrgenduse saanud osapool võib hakata käituma mitte ootuspäraselt alluva staatusesse jäänud sõbra suhtes. Uuringu järgi jagatakse rollid, käitudes nagu töökaaslased tööl ja kui sõbrad peale tööd või valitakse ühe või teise roll. Tuleb ette ka integreerumist suhtes vastavalt olukorrale. Oluline on, et mõlemad pooled valivad sama viisi. Kui üks valib paindlik olemise ja teine valib töökaaslaseks jäämise, aga mitte sõbraks olemise, ei tule sõprusest midagi välja.

Siasi uuring toob välja põhjused, mis võivad viia tööalaste sõprussuhete halvenemise või hävimiseni. Kõik nimetatud komponendid on kogutud Siasi töögrupi poolt erinevates valdkondades töötavate intervjueeritavate narratiivide põhjal ning ei anna alust neis kahelda. Kuid töökohal tekkinud sõprussuhted mõjuvad osapooltele siiski edasi viivalt ning positiivselt ja neid peab olema võimalik ka säilitada ja ohjata.

Organisatsioonikäitumise tähtsaks teguriks on organisatsiooni õiglus, mille käigus võivad hinnata töötajad oma juhi erapooletuks ja siiraks ning luua sellega võimaluse heade suhete tekkimiseks ülemusega. LMX teooria kohaselt viis, millega juht suunab ja mõjutab oma alluvaid, saab määravaks edasiste suhete kvaliteedile. Suhted võivad oma tüübi poolest olla erinevad ning sõltuvalt sellest avaldada ka erisugust mõju. Negatiivset mõju avaldavad sõprussuhted viivad aga suhte eemaldumise ja hukuni.

Kuidas juht oma positsiooni ja sellest tulenevat võimu kasutab, sellest räägib järgmine peatükk.

1.5 Juhi roll ja võim, kohustused, usaldus, võimu kuritarvitamine

Juhi oskus oma töötajaid mõjutada määrab tema edukuse (Üksvärav 2008, 414). Suhted töökohal on professionaalsed, kuid tuleb ette ka lähedasi suhteid. Roll on normidega piiritletud käitumisviis, mis omakorda on kohustuste, õiguste ning mõjuvõimu koostoime (Vadi 1995). Professionaalsel tasandil on juhil täita oma rollid, ta on inimeste vaheliseks lüliks nii esindaja, eestvedaja kui sidepidajana. Juhi rollide hulka kuuluvad ka teadustaja, olles teabekoguja, teabejagaja ning eeskõneleja, samuti otsustusroll (Üksvärav 2008, 72).

Organisatsioonis arenevad sõprussuhted töötajate vahel erinevatel kaalutlustel, seda arengut soodustavad koostöö ja meeskonnatöö, tööülesannete jagamine ning ühised või sarnased eesmärgid. Samas vastuolulised ootused üksteise suhtes ja ettekujutused ebaõiglasest kohtlemisest võivad sõprussuhteid pärsida. Töökohal arenev sõprus on vabatahtlik ning ei sõltu töörollidest, kui aga töötaja ei suuda eristada töörolli ja sõprusega kaasnevat, võib see põhjustada tööpingeid ning sõprussuhete halvenemist. Inimesel on mitmeid rolle ning need eeldavad ka erinevat käitumist ning vastavat suhtlemist. Lisaks kaasnevad erinevate rollidega ka rolliootused või tegutsemise ootused, mis käivad kaasas pigem rolli mitte inimesega. Loomulikult võivad erinevad rollid ka kattuda, töö kontekstis juhi ja töötaja rollis olevad inimesed võivad olla ka lähedased sõbrad, minnes sellega ühest rollist teise. Seda teadvustades on võimalik paremini käituda ja üksteist õiglaselt ja võrdselt kohelda (Evans, Smith 2018).

Töökoha sõprussuhet võib pidada mitteformaalseks suhteks, mis jääb ametlike ja mitteametlike suhete vahele. Sõprus töökohal areneb erinevat rolli kandvate osapoolte vahel ning eksisteerib nii organisatsiooni sees kui väljaspool (Mao 2006).

Rollikonflikti on defineeritud kui töötaja võimetust samaaegselt rahuldada erinevate rollide ootusi, mis ei tähenda aga ebaselgust rollidest. Kuigi rollikonflikti määratletakse läbi töökoha sõpruse, ei pruugi rollide ebaselgus ja töökoha sõprus olla omavahel seotud. Kui töötajate rollid on selged, aitab see pare-

mini mõista töökaaslaste rolliootusi ja vähendada rollikonflikte (Chen *et al.* 2012). Rollikonfliktid tekitavad sisepepingeid ning sisemisi vastuolusid. Seega on oluline kommunikatsioon, et koos töötavad inimesed mõistaksid üksteise rolle ning oleksid selged rolliootused.

Juhid täidavad oma igapäevatööd tehes mitmeid rolle keskendudes mitte ainult sellele, mida nad peavad saavutama, vaid ka sellele, kuidas nad peavad mõtlema. Seega vajavad juhid oma rollis püsimiseks erinevaid mõtteviise. Juhi rollid on seotud suhtlemisega, otsustamisega ja informatsiooniga. Selleks, et neid rolle täita, tuleb juhil osata kõigepealt juhtida iseennast läbi refleksiooni, seejärel saab ta juhtide organisatsiooni ja olla analüütiline. Organisatsiooni juhtpositsioonil töötades peab suutma näha ka suurt pilti ehk konteksti ning juhtima nii suhteid kui muudatusi (Gosling, Mintzberg 2003).

Võimu defineeritakse kui ühe isiku mõju teiste üle, mis tuleneb individuaalsetest omadustest, inimeste omavahelistest suhetest, positsioonist organisatsioonis ja ühiskonnagruppi kuuluvusest (Unsworth *et al.* 2018). Juhil on võim oma töötajate üle läbi mille on tal õigus ja kohustus tegutseda organisatsiooni eesmärkide saavutamise nimel ja mõjutada ka töötajaid vastavalt tegutsema. Tavaliselt on juht ka autoriteet, seega on tal võimalus läbi oma isiksuse mõjutada oma töötajate tegutsemist ja otsustamist saavutamaks organisatsiooni eesmärgid. Võim saadakse koos ametikohaga ja kaotatakse sellelt lahkudes (Vadi 1995).

Võimukad juhid ei oma töökohal sõpru, samas juhid, kelle võim on tajutav, suudavad luua ka juhi-töötaja vahelisi sõprussuhteid. Võim võib mõjutada juhi käitumist ja suhtumist oma kaastöötajatesse ja töösõpradesse kuna kõrgemal positsioonil olles muutuvad ka juhi ootused töötajate suhtes. Autoritaarsed juhid võivad muutuda võimukateks ja kuritahtlikeks. Juhid valivad oma juhtimismeetodid ise ning need kas avaldavad töötajatele mõju juhti järgida või tekitavad hoopis vastupidiseid tundeid (Hopen 2010).

Uuringud on näidanud, et mida suurem on võim, seda vähem hoitakse sõprussidemeid organisatsiooni siseselt. Juhid ei märka tööalaselt tekkinud sõprussuhete ohtu enne, kui need hakkavad segama realselt töö tegemist või kui sellistele suhetele juhitakse eemalt tähelepanu. Juhi ja alluva vahelistes sõprussuhetes on nii eelistamist kui manipuleerimist kuid samuti on neil suhetel mõlemapoolne kasu efekt, nagu avatud suhtlemine, pingevaba õhkkond ja suurem võimalus mõjutada oma järgijaid. Kuid sõprussuhted juhi ja töötaja vahel võivad mõjutada juhti juhtimisotsuste tegemisel. Ebakindlat juhti võidakse suure tõenäosusega ära kasutada, see vähendab juhi usaldust ja suurendab tajutavat haavatavust ning juht võib oma positsioonist loobuda (Unsworth *et al.* 2018).

Kui juhile antud võimu kuritarvitada omakasu eesmärgil, saab sellest juba korruptiivne tegevus, mis on aga usalduse kuritarvitamine. Seadusest lähtuvalt on ametiisikul keelatud nii ametiseisundi, mõju, kui siseteabe korruptiivne kasutamine (KVS § 3). Oma töötajatega liialt domineerivalt ja ebaviisakalt käitumine on võimu kuritarvitamine. Samuti ka juhi liigne tagasihoidlikkus ja probleemide eest põgenemine on väär võimu kasutusviis. Sellised võimukasutusviisid ei võimalda usaldussuhete loomist ning pärsivad juba eos sõprussuhete tekkimise võimalused. Töötajatele peab andma võimaluse oma juhti usaldada, mis aga võimuka juhi puhul võib muutuda alluvatele hoopis kahjulikuks ning viia vältimatute tagajärgedeni. Seega on väga tähtis nii juhi kui töötajate eneserefleksioon ja enesekontroll, mille regulaarsus aitab eos jälile saada käitumisest tingitud probleemidele.

1.6 Enesekontroll ja sõprussuhted

Enesekontrolli definitsioon Eesti keele seletava sõnaraamatu kaudu on iseenese, oma käitumise, töö või muu kontrollimine. Seega on võimalik tööandjal koostada enesekontrolli küsimustik või vorm vastavalt asutuse profiilile, kuid võimaldab läbi suunamise ka mõista töötaja ja teiste kolleegide vahelisi suhteid. Enesekontrolli teostamise olulisus organisatsioonis peaks olema töötajatele hästi selgitatud ja dokumenteeritud. Kui töötajad teavad asutust sellisena, nagu see tegelikult on, siis vähenevad arusaamatused organisatsiooni nõrkuste ja tugevuste osas ning see organisatsiooni tunnetus soodustab sujuvamat suhtlemist teiste töötajatega. Empiirilised uuringud näitavad (Tae- Yeol *et al.* 2019), et enesekontroll mõjutab positiivselt meeskonna tulemusi, näiteks meeskonna pühendumus ja tulemuslikkus kasvavad ning aitab kaasa rühma samastumisele ja meeskonna loovusele. Enesekontroll soodustab ka individuaalsete tulemuste kasvu, sealhulgas töö tulemuslikkust ja organisatsiooni liikmete omavahelise käitumise paranemist, psühholoogilist mugavust, positiivset mõju tööle ning usalduse ja pühendumuse kasvu.

Kuigi teaduskirjandus on näidanud enesekontrolli positiivset mõju (Baumeister *et al.* 2007), on siiski vähe uuritud, millised tegurid võivad parandada töötajate enesekontrolli tajumist (s.t mil määral inimesed arvavad, et teised näevad neid sellistena, nagu nad tegelikult on). Arvestades, et enesekontroll on positiivselt seotud indiviidi ja organisatsiooni tulemustega, on oluline selgitada organisatsiooni juhtkonnale, kuidas nad saavad töötajate enesekontrolli laiendada ja soodustada (Tae-Yeol *et al.* 2019), nende läbiviidud uuringust tuleb välja enesekontrolli olulisus ja vajalikkus organisatsioonile, samuti on see kasulik ka töötajale. Hästi läbimõeldud enesekontrolli küsimustiku saab töötajaid suunata mõtlema organisatsiooni probleemsetele valdkondadele või juhtida nende tähelepanu kas või kommunikatsiooni olulisusele. Kui enesekontrolli on lisatud ka küsimused kolleegide omavahelise läbisaamise ja suhtlemise osas, loob see nii töötajale endale kui ka juhtkonnale pildi kolleegide omavahelisest suhtlusest ja

üldisest kommunikatsioonist. Samuti tulevad enesekontrolliga välja lisaks kolleegide omavahelistele suhetele ka juhi ja alluva vahelised suhted ning nende kvaliteet.

Erdogani ja Baueri (2015) järgi LMX teooria tugineb eeldusel, et juhid mõjutavad oma töötajaid läbi omavaheliste suhete. Juhi käitumine ja hoiakud näitavad, kui usaldusväärne on juht oma alluvate suhtes ning see mõjutab suhteid kas negatiivselt või positiivselt. Kui juhil on oma töötajatega hea vastastikune läbisaamine, siis tajuvad alluvad oma juhti transformatiivse, eetilise ja usaldusväärse ega kuritarvita ja õõnesta juhti tema ametis.

1.7 Sõprussuhete regulatsioon

Eesti Vabariigi põhiseaduse §12 kehtestab, et kõik on seaduse ees võrdsed. Kedagi ei tohi diskrimineerida rahvuse, rassi, nahavärvuse, soo, keele, päritolu, usutunnistuse, poliitiliste või muude veendumuste, samuti varalise ja sotsiaalse seisundi või muude asjaolude tõttu. Põhiseadus ei reguleeri aga sõprussuhteid ja neist tulenevat seaduse rikkumist. Samuti on Eestis kehtivas töölepingu seaduses §3 toodud välja võrdse kohtlemise põhimõte, mille kohaselt tööandja peab tagama töötajate kaitse diskrimineerimise eest ning järgima võrdse kohtlemise põhimõtet (TLS §3).

2005. aastal kinnitatud Eesti õpetajaeetika koodeksis on toodud välja õpetaja eetilised väärtused, mille esimesel kohal on väärikus, mis tähendab, et kõikidel inimestel on võrdsed õigused, olenemata nende soost, päritolust, rahvusest, vanusest, usust, seksuaalsest orientatsioonist, vaadetest ja võimetest. Tuuakse välja ausus, mis on eelduseks usaldusele ning õiglus, mis tähendab võrdõiguslikkust ja diskrimineerimise vältimist, erinevuste tunnustamist ja võrdsustamise vältimist. Õpetaja on iseseisev, tal on õigus oma veendumustele ja väärtushinnangutele. Õpetaja on oma kolleegidega solidaarne (Eesti õpetajaeetika koodeks 2005). Siin on küll toodud välja üldine norm õpetaja kollegiaalseks suhtluseks, kuid pole käsitletud ega mainitud tööalast lähemat suhtlust või sõprust. Haridusasutustele üldine eetikakoodeks puudub, olemas on asutuste sisesed sisekorra eeskirjad või töökorralduse reeglid, kuid need kuuluvad vaid asutuse siseseks kasutamiseks ning avalik juurdepääs on piiratud.

2017. aastal on Euroopa õendusjuhtide ühing kinnitanud õendusjuhtidele eetikakoodeksi, milles on kirjeldatud õendusjuhi tegevuse põhimõtted. Välja on toodud, et õendusjuht lähtub oma tegevuses üksikisiku õigustest, väljendab suhtlemisel viisakust, austust, ausust ja usaldust. Õendusjuht loob oma meeskonnale tingimused hea tava põhimõtetele vastavaks tööks (Euroopa õendusjuhtide eetikakoodeks

2017). Suhetest on selles eetikakoodeksis räägitud minimaalselt ning isegi kolleegide vahelist suhtlust ei ole kuidagi määratletud. See näitab, et sellised suhted ei ole justkui aktuaalsed ega vaja reguleerimist. Lisaks õendusjuhtide eetikakoodeksile on kättesaadav ka Rahvusvahelise Õdede Nõukogu eetikakoodeks, mis on üldisemalt õendustööd reguleeriv. Koodeksi sissejuhatuses on juba välja toodud, et õendusele on omane austada inimõigusi, õiglust väarikusele ja õiglasele kohtlemisele. Kaastöötajate kohta on leida vaid, et õde teeb koostööd nii õendus- kui ka teiste kutsealade töötajatega (Rahvusvahelise õdede ..., 2006). Ka sellest dokumendist nähtub, et suhetele kaastöötajatega ei ole pööratud tähelepanu ning valdkond justkui ei vaja regulatsioone.

Aastal 2000, on vastu võetud ka arstieetika koodeks, milles on eraldi välja toodud arstide kollegiaalsed suhted. Arst peab suhtuma oma kolleegidesse austuse ja lugupidamisega. Suurt tähelepanu tuleb pöörata ametikaaslastega heale läbisaamisele ja hoiduda kõigest, mis võiks rikkuda kollegiaalseid suhteid (Eesti Arstieetika koodeks 2000; 2011). Ka siin on üldsõnaliselt mainitud, kuid täpsemaks ei ole mindud ei kolleegide vahelistes suhetes ega mainitud sõprussuhteid.

Kuna suhtlemine ei ole otseselt haridustöötaja ega meditsiinitöötaja tööülesanne, on see siiski üks tööoluline osa. Mida paremad on töötajate omavahelised suhted, seda kvaliteetsem on väljaantav teenus nii haridusvaldkonnas kui tervishoius. Kui meeskonnaliikmete vahel on usalduslik suhe ja kolleegid austavad ning peavad üksteisest lugu, peegeldub see nende töös ja töö kvaliteedis.

Sõprussuhete reguleerimiseks organisatsioonis saab juht näidata ise eeskuju oma läbipaistvate heade suhete kaudu töötajatega ning seeläbi julgustada ja toetada ka oma alluvaid endid avama ning kolleegidega suhtlema. Ka töötajate enesekontrolli läbiviimisel on juhi kohustus oma alluvaid innustada ja toetada ning enesekontrolli positiivsete tagajärgede peale tähelepanu juhtida. Kui töötajad usaldavad ja austavad oma juhti, saavutatakse head omavahelised suhted (Tae-Yeol *et al.* 2019).

Tervishoiuteenust ja alusharidust pakkuvate asutuste ametlikest kehtestatud kordadest ei ilmne töötajate või juhi ja töötaja vahelisi sõprussuhteid reguleerivaid punkte. Lähtutakse meeskondade efektiivsusest läbi heade suhete loomise ja hoidmise, mistõttu võib arvata, et valitud valdkonnad soodustavad lähedaste ja heade suhete sealhulgas ka sõprussuhete tekkimist ja hoidmist töö kontekstis. „Töötaja panustab meeldiva tööõhkkonna loomisesse... kolleegi maine tahtlik kahjustamine ja konfliktide õhutamine ei ole aktsepteeritav“ nii on öeldud ühe tervishoiuasutuse töökorralduse üldreeglites. Avalikult on leitav Tartu Ülikooli Kliinikumi hea tava, kus on reguleeritud üldiselt, mida peetakse oluliseks heade töösuhete puhul ning heade kolleegisuhete hoidmisel. Töösuhete juures on välja toodud töökohustuste ja erahuvide vastuolu vältimine. Kolleegisuhete hoidmise juures oodatakse kaastöötajate suhtes austavat käitumist,

heasoovlikku hoiakut, aga ka juhtimishierarhia järgimist (Kliinikumi hea tava 2014). Selline hea tava dokument on töötajale kui asutuse eetikakoodeks, mida peab teadma ja järgima. Siin on näha, et mõeldakse ka üldisemalt kolleegide vaheliste suhete peale, kuid ära on märgitud ka hierarhia järgimine.

Ka eetikakoodeks toob välja professionaalsuse, hoolivuse ja vastutustundlikkuse, kuid ei peatu otseselt kolleegide vahelistel suhetel. Alusharidusasutuste avalikult kättesaadavates töökorraldusreeglites ei ole kolleegide omavahelised sõprussuhted ega kollegiaalsus reguleeritud.

Organisatsioonikultuur kas soosib või keelab töötajate vaheliste suhete arenemist ja püsimist. Kuna nii alushariduses kui tervishoius on valdavalt tööl naissoost töötajad, töö iseloomud nõuavad koos töötamist ja meeskonnatööd, on igati loomulik, et töökeskkonnas tekivad kolleegide vahelised lähedasemad suhted või sõprussuhted. Kuigi Eestis puuduvad organisatsioonides sõprussuhteid reguleerivad sätted on suures plaanis kolleegide vahelised suhted mainitud ning hea läbisaamine soositud ja taunitud (Kliinikumi hea tava 2014).

Teooria osas tuli välja, kuidas organisatsioon ja seal valitsev organisatsioonikultuur mõjutavad organisatsioonisiseste suhete tekkimist ja kulgu. Erinevad autorid on sõprust ja sõprussuhteid defineerinud, kuidas aga praktikud oma töökeskkonnas sõprust kirjeldavad ning millised ühised jooned teoorias viidatud autoritega välja tulevad, seda kirjeldab empiiria ning selgema mustri aitab luua läbiviidud uuring.

2 LÄBIVIIDUD UURINGU METOODIKA JA VALIM

Magistritöö eesmärgiks on selgitada välja, milliseid probleeme organisatsioonis toovad kaasa juhi ja töötaja vahelised sõprussuhted ja kuidas mõjutavad need suhted kaastöötajate võrdset suhtlemist ja seda juhi perspektiivist. Eesmärgi saavutamiseks uuritakse kuidas alushariduse juhid ja tervishoiuorganisatsioonide keskastmejuhid on toime tulnud sõprussuhetega töökohal ning kui palju ühtib teooria praktikute kogetuga. Samuti uuritakse, mis komponendid sõprussuhetes tekitavad enim probleeme ning kuidas kaastöötajad juhi arvates ülemuse sõprussuhteid tajuvad.

2.1 Uurimismetoodika valik

Selgitamaks välja, milliseid probleeme tekitavad organisatsioonis juhi ja töötaja vahelised sõprussuhted, mida alushariduse juhid ja tervishoiuorganisatsioonide keskastmejuhid sõprusest töökohal arvavad ning

kuidas selliste suhetega toime tulevad, viidi läbi kvalitatiivne uuring semistruktureeritud intervjuu meetodil. Kvalitatiivseid uuringuid iseloomustab uudishimu, avatus ja paindlikkus ning püüe reflekteerida teema, uurimisküsimuste ja meetodite sobivust. Kvalitatiivse uuringu puhul ollakse huvitatud käitumusmuutrite alla peidetud protsessidest. Meetod on olukorda arvestav, paindliku lähenemisega, tõlgenduslik ning sobib delikaatse teema uurimiseks (Laherand 2008, 11 - 17).

2.2 Valimi moodustamine

Valimi moodustamisel kasutas autor sihipärast valimi meetodit, püüdes leida parimaid ja tüüpilisemaid esindajaid, et hiljem analüüsida nende reaalseid kogemusi. Töö eesmärgijärgselt moodustus valim alusharidusjuhtidest, kes on oma töös kogunud sõprussuhteid ja tervishoiuorganisatsioonide keskastmejuhtidest, kes on tööalaselt kokku puutunud juhi ja töötajate vaheliste sõprussuhetega.

Andmete süvitsi analüüsi võimaldas vähene valim (N=7).

Sobivate intervjueritavate leidmiseks kasutas autor mugavusvalimit, keda oli lihtne uurimusse saada (Rämmer 2014). Mugavusvalimi kasuks otsustas autor ka Eestis kehtestatud eriolukorra tõttu covid -19 pandeemia tingimustes. Autor kasutas intervjueritavate leidmiseks oma isiklike kontakte. Uuringus nõustusid osalema kõik väljavalitud, kelle poole pööruti. Alusharidusjuhte intervjueriti kolmest lasteaiast ning tervishoiuorganisatsiooni keskastmejuhte kolmest erinevast tervishoiuasutusest kokku neli inimest. Kõik respondendid olid naisterahvad. Tagamaks asutuste juhtide ja keskastmejuhtide anonüümsuse, on intervjueritavad tähistatud tähe-numbri kombinatsiooniga, kus A - tähistab alusharidust ja T – tervishoidu ning number tähe järel isikut .

Alushariduseasutuses ja tervishoius on küsitletud asutuse juhte, kellel kõigil on erinev juhtimisstaaz. Alushariduses on respondentideks direktorid ja tervishoiuasutustes on üheks vastajaks üksuse õendusjuht ning kolmel korral on tegemist õendustöö koordineerijatega. Seega on uurimuse valim eesmärgipärane ja variatiivne.

Tabel 1. Uurimuses osalevate vastajate tähis, positsioon, alluvate arv, juhtimisstaaz, tegevusvaldkond, intervjuu pikkus

Allikas: autori andmed

| Vastajate tähis | Positsioon | Alluvate arv | Juhtimisstaaz | Tegevusvaldkond | Intervjuu pikkus |
|-----------------|-------------------------|--------------|---------------|-----------------|------------------|
| A1 | Direktor | 17 | 6 aastat | Alusharidus | 45 minutit |
| A2 | Direktor | 15 | 31 aastat | Alusharidus | 40 minutit |
| A3 | Direktor | 45 | 1 aasta | Alusharidus | 30 minutit |
| T1 | Õendustöö koordineerija | 11 | 5 aastat | Tervishoid | 30 minutit |

| | | | | | |
|----|----------------------------|----|-----------|------------|------------|
| T2 | Õendusjuht | 67 | 13 aastat | Tervishoid | 43 minutit |
| T3 | Vastutav radioloogiatehnik | 13 | 8 aastat | Tervishoid | 28 minutit |
| T4 | Õendustöö koordineerija | 10 | 8 aastat | Tervishoid | 25 minutit |

Kuna antud uurimuses on kasutatud sihipärast mugavusvalimit, ei saa uuringu tulemuste põhjal teha üldistusi ja anda kindlaid vastuseid. Uuringu tulemused võimaldavad näha seoseid ja luua mustreid.

2.3 Andmekogumisemeetodid

Magistritöö kvalitatiivse uurimuse läbiviimiseks kasutati semistruktureeritud intervjuud (vt. Lisa 1). Intervjuude läbiviimiseks koostas autor tulenevalt töö teoreetilistest lähtekohtadest küsimustiku. Esimeses küsimuste blokis uuriti respondendi arusaama sõprusest ja professionaalsetest ning isiklikest suhetest. Sooviti ka teavet organisatsiooni kultuuri kohta ja kuidas vastajad seda tunnetavad. Need küsimused olid kinnituseks teooria sama teemalistele peatükkidele (1.1 ja 1.2). Küsimustiku teine blokk oli respondendi isiku, tema töökogemuse ja tööstaaži kohta ning läheb sujuvalt üle LMX teooria kinnituseks, kus uuriti töökohal eksisteerivate sõprussuhete või lähedaste suhete olemasolu ja vastaja seisukohti. Kolmas ja ühtlasi kõige mahukam küsimuste blokk koondas endas Siasi (2004) uuringu eeskujul koostatud lahendusnõudvaid küsimusi või ülesandeid, kus vastajal tuli mõelda konkreetsetes töösituatsioonides toimunud juhtumite peale ja analüüsida neid, arvestades enda tekkinud enesetunnet. Neljandas blokis puudutati töötajate võrdset kohtlemist ja respondendi suhtumist töökaaslasest sõpra. Lõpetuseks (viiendana) paluti nimetada organisatsioonis suhteid reguleerivaid dokumente.

Intervjuu käigus on võimalik saada põhjalikku teavet vähe uuritud valdkonna kohta, kui teema on õrn ning vajab täiendavaid lisaküsimusi ja täpsustusi (Laherand 2008, 178). Intervjueerides saab vajadusel kava muuta ja küsida juurde täiendavaid ja täpsustavaid küsimusi. Kuna töö teema on delikaatne, peab looma kontakti intervjueeritavaga ning lootma selgeid ja ausaid vastuseid.

Intervjuule eelnes magistritöö tutvustus ja teema avamine ning intervjueeritavalt nõusoleku küsimine vestluse salvestamiseks ja jutu käigus saadud andmete töötlemiseks ja kasutamiseks. Samuti kinnitas autor valmis tööga tutvumise võimalusi.

2.4 Uurimuse käik

Intervjuud viidi läbi märtsis 2021. Eesti Vabariigis kehtinud covid – 19 pandeemiast tingitud eriolukorra tõttu ei olnud võimalik kõikide intervjuueeritavatega silmast silma kohtuda, nagu eelnevalt oli planeeritud. Kolm intervjuud õnnestus läbi viia silmast silma vestluse teel, nelja intervjuueeritavaga peeti telefonivestlus. Kõik intervjuud salvestati respondentide nõusolekul, kasutades helifailide salvestamiseks töö autori mobiiltelefoni. Intervjuude pikkus varieerus 25 minutist kuni 45 minutini (vt. Tabel1).

2.5 Andmeanalüüsimeetod

Kvalitatiivse uurimistöö andmeanalüüsile on iseloomulik andmestikus sisalduva varjatud informatsiooni ilmutamine ja andmete kogumise ja analüüsi paralleelsus (Õunapuu 2014, 182). Läbi viidud ja helifailidena salvestatud intervjuud transkribeeriti, see meetod võimaldab jõuda vestluse kõige olulisemate aspektideni, kuid nõuab autorilt täpsust, intervjuueeritava suhtes luuakse anonüümsus (Laherand 2008, 51; 279-281). Transkriptsioone täiendati helifaile üle kuulates manuaalselt (vt. Lisa 4 – Lisa 10). Tekstide pikkuseks oli vastavalt intervjuule 4 – 6 lehekülge, seega oli transkribeerimiseks ja analüüsimiseks kuluv aeg varieeruv 3 – 6 tundi.

Kõik salvestised kustutatakse magistr töö valmimise järgselt.

Kvalitatiivse sisuanalüüsi läbiviimiseks kasutati juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsitehnikat, mis võimaldab vaadelda samal ajal mitut analüüsitavat juhtumit. Võrdlusvõimalus loob eeldused suuremaks üldistamiseks (Kalmus *et al.* 2015). Sisuanalüüsile võib läheneda induktiivselt – andmetest lähtuvalt või deduktiivselt – teooriast lähtuvalt.

Induktsioon on üldistamine üksikjuhtude põhjal, mis algab andmete kogumisega ja jätkub seaduspärasuste väljaselgitamisega, mille lõpptulemusena töötatakse välja uus teooria või täiendatakse olemasolevat. Deduktsioon on üksikjuhu kohta järeldamine üldise ja teadaoleva põhjal, liigutakse üldisemalt spetsiifilisemale, lähtub teooriast mida on vaja ümber lükata või kinnitada (Õunapuu 2014, 47).

Intervjuud on kategoriseeritud ja kodeeritud, kasutades deduktiivset kodeerimise meetodit, kus koodid on loodud vastavalt teoreetilisele materjalile. Deduktsiooni valis autor, kuna soovis saada kinnitust teooriale. Kood on märksõna, millega tähistatakse teksti lõike (Kalmus jt., 2015). Intervjuude transkriptsioonide analüüsimiseks kasutati tarkvara Nvivo12.

2.6 Piirangud

Magistritöö nõrkuseks võib saada usaldusväärsus, kuna töö autor ei saa garanteerida, et kõik intervjueritavad räägivad tõtt. Vead võivad tekkida ka uurimistulemuste ja teoreetilise argumentatsiooni ebakõlga, seega tuleb jälgida kui hästi empiiria tulemused teooriaga haakuvad (Õunapuu 2014, 184).

Töö kriitikakohaks võib tuua ka vähese valimi, mida ei saa üldistada populatsioonile.

Magistritöö uurimustulemused, nende tõlgendus ja analüüs esitatakse järgmises peatükis.

3 TÕLGENDUSED JA ANALÜÜS

Magistritöö eesmärgist tulenevalt viidi läbi semistruktureeritud intervjuud, mille käigus uuriti juhtide seisukohti seoses sõprussuhetega organisatsioonis ning kuidas juhid selliste suhetega toime tulevad. Vestluse käigus sooviti teada saada millistel juhtudel on sõprussuhe tekitanud probleeme ja kuidas juht on sellises olukorras käitunud. Samuti uuriti kas organisatsioonikultuur toetab ja soosib sõprussuhteid ja nende arenemist ja kuidas juhtide arust kaastöötajad nende lähedasemaid suhteid tajuvad. Respondentidel paluti ka kirjeldada töö situatsioonis ette tulnud olukordi, kus juhid on sattunud rollikonflikti ning kuidas nad ise on ennast seejärel tundnud. Samuti uuriti, kuidas juhid oma tunnete ja enesekontrolliga hakkama saavad. Intervjuude transkriptsioonide kodeerimisel järgiti vastavalt teoreetilisele materjalile loodud 10 märksõna: sõprus, sõber (töösõber), professionaalsed suhted, sõprussuhted, organisatsiooni kultuur, roll, rollikonflikt, võim, võrdne kohtlemine, regulatsioon. Tuginedes märksõnadele (indeksitele) on töö lisamaterjalides (Lisa 2 ja Lisa 3) tehtud tegevusvaldkonna lõikes analüüs tabeli kujul.

3.1 Organisatsiooni kultuur

Organisatsiooni kultuuri kirjeldatakse väärtuste paketina, mis suunavad asutuse tegevust (Lee 2016). Organisatsiooni kultuur on kas toetav või käskude – keeldudega reguleeritud. Kuna sõprussuhted eksisteerivad kõikjal, kus on inimesed, siis on loomulik, et sellised suhted tekivad ka töökollektiivis kolleegide vahel. Intervjuu käigus sooviti teada saada, kas organisatsiooni kultuur toetab sõprussuhteid ja nende tekkimist, mille peale kõik seitse vastajat nõustusid, et nende asutused on sõprussuhteid toetavad. Tegemist on organisatsioonidega, kus inimesed töötavad meeskonnas ning peavad üksteisega külg külje kõrval tegutsema, et ühist eesmärki saavutada.

Samas toodi välja, et „*organisatsiooni kultuur ei kultiveeri ega õhuta sõprussuhteid, kuid ei takista sõbraks saama ja sõber olla*“ (T2).

Organisatsiooni kultuur on asutuse kaardistatud väärtused, mida kogu kollektiiviga usutakse ja mida järgitakse, ka tavad ja arusaamad ning käitumisnormid ja üldine töökliima (Schein, Schein 2016). Nii alushariduses kui ka tervishoius on asutustel lahti mõtestatud organisatsiooni väärtused, ning töötajad valitakse lisaks professionaalsetele oskustele ka neid väärtusi silmas pidades. Teooriat toetab ka ühe respondendi vastus:

„Kõige tähtsamad ongi suhted ja suhted meeskonnas. Nii nagu on suhted juhi ja alluva vahel kanduvad need ka õpetajal edasi rühma. Ja töökeskkond väga palju mõjutab“ (A2).

Organisatsiooni kultuuri mõistetakse sarnaselt teorias kirjeldatule ja uusi lahendusi välja ei pakutud. Kõik alusharidusjuhid väitsid, et rühmameeskondades töötamine soodustab lähedasemate suhete tekkimist, mis omakorda mõjutavad positiivselt rühma sisemist töökliimat ja koostööd. Ka tervishoius peetakse koostööd ja koos töötamist väga oluliseks ning juhid toovad välja, et meeskonnatööd tehes on soodustatud lähedaste suhete tekkimine ja seda peetakse ka tööd soodustavaks ja töö kvaliteeti tõstvaks. Töösõbrad aitavad pika tööpäeva rõõmsamaks muuta ja vahepeal mõtted tööst eemale viia.

3.2 Professionaalsed suhted ja sõprussuhted, sõprus töö

Juhil tekivad organisatsioonis töötades erinevat liiki suhteid, enamus neist on tööalased ehk professionaalset laadi. Pole aga välistatud, et mõnest professionaalsest suhtest areneb ajapikku sõprussuhe.

Seitsme intervjuueeritud juhi käest küsiti, kuidas nad teevad vahet professionaalsetel suhetel ja sõprussuhetel töö kontekstis ja kas üldse saab sellist vahet teha. Vastused olid erinevad, nagu ka vastajad ja nende kogemused.

Seitsmest respondendist kaks tõid välja, et professionaalsetel suhetel ja sõprussuhetel ei saagi vahet teha ja nemad ei pea vajalikuks selle vahe tegemist. Tähtis on kõikide töötajatega hästi läbi saada ja kõikidesse ühtmoodi suhtuda. Märkida tuleb, et need mõlemad juhid olid kõige kauem töötanud juhi ametis (31 aastat alushariduses ja 13 aastat tervishoius).

Neli juhti leidsid, et kindlasti tuleb eristada professionaalseid suhteid sõprussuhetest ning neid ei tohi omavahel põimida. Tuuakse välja, et sõprussuhe on isiklikku laadi, kuigi ollakse töökaaslased, jagatakse ka isiklike kogemusi ja tundeid, suheldakse lähedasemalt ka töölt väljaspool (T3). Teisalt nimetatakse korduvalt familiaarsust, milleni ei tohi professionaalsed suhted jõuda (T1; A3).

„Professionaalne suhe on seotud kindlalt töökohaga ja jääb puhtalt töö tasemele“ (A3)

„Väga familiaarseks ei saa minna ja isiklike asju jagada, see võib hiljem endale kätte maksta“ (T1)

Juhid toovad välja, et sõprussuhted väljaspool tööd sama inimesega töö kontekstis ei tohi tööd segada ega ametialaseid otsuseid mõjutada. Üks vastaja toob välja, et vahe tegemine ja hoidmine professionaalse suhte ja sõprussuhte vahel on väga raske ja mõnikord need piirid tuhmuvad või kaovad. Samas ta teab, et suhteid tuleb eraldi võtta ja hoida neil vahet. See konkreetne juht ütles, et muudab oma hääletooni resoluutsemaks, kui peab sõprussuhtelt minema üle professionaalsele suhtele ning annab seeläbi mõista, et isiklik suhe pandi pausile.

Intervjuudest selgub, et juhid on teadlikud professionaalsete suhete ja sõprussuhete erinevusest, kui aga töökollektiivis esinevad lähedasemad suhted ja sõbrad, muutub vahe tegemine ja hoidmine keeruliseks ja juhile koormavaks.

„Kui sa kohtled kõiki oma töötajaid võrdset, võib sul tööl ka sõpru olla“ (T4)

3.3 Sõprus

Erinevad autorid defineerivad sõprust kui vabatahtlikku suhet kahe inimese vahel, kus mõlemad osapooled on võrdsetel positsioonidel. Sõprus on üksteist toetav positiivne suhtlusvorm, kus nähakse üksteist tervikuna ning kumbki osapool ei ole mingis rollis (Pillemer, Rothbard 2018; Unsworth *et al.* 2018; Choi, Ko 2020).

Sõprust kirjeldatakse väga erinevalt, kuna see on emotsionaalne suhtlusvorm ja -tunne, mis omab inimeste jaoks erinevat tähendust. Uurimuse tulemusena andsid respondendid sõprusele lisaks teoorias kirjeldatule veel järgmised tähendused:

„Mina arvan, et sõbraga peavad olema ennekõike ühised väärtushinnangud ja kellega saab avameelselt kõigest rääkida. Ja muidugi peab olema usaldus“ (A2)

Ka teoorias on toodud välja väärtused ja usaldus, ilma milleta sõprust ei eksisteeri. Ka vastajad pidasid neid omadusi tähtsateks ning jutu käigus jõudsid kõik usalduseni välja.

„Ma arvangi, et sõprus on mõistmine, üksteise toetamine, üksteise vigade ja erinevate tahkudega arvestamine. Teise inimese võtmine sellisena, nagu ta on“ (A3)

Intervjuude käigus defineeriti sõprust ka erinevalt teooriast leitule, kui öeldi:

„Sõprus on tohutu pühendumine teisele inimesele, tohutu energiavahetus teise inimesega“ (T2)

Kõikides intervjuudes anti mõista, et sõprus on kahe inimese vaheline suhe, mis tugineb usaldusele ja üksteise mõistmisele, üksteise erinevate tahkudega arvestamisele ja olemasolule:

„Sõprus on see, kui ma tean, et teine on minu jaoks ükskõik mis ajahetkel olemas, ta on minu jaoks kogu aeg olemas“ (A1)

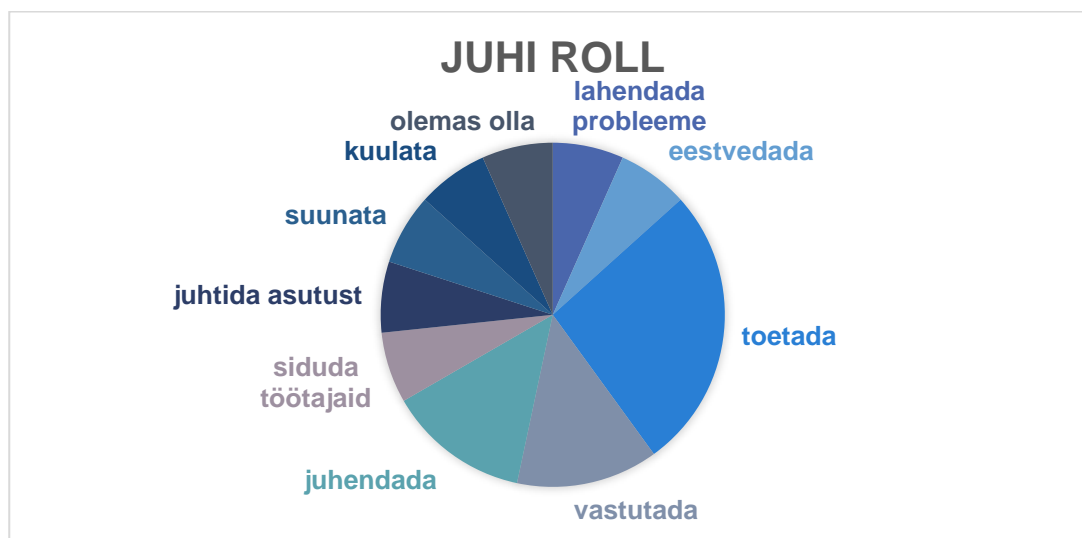
Sõprust tunnetavad inimesed erinevalt ja õiged ning valed definitsioonid ja vastused puuduvad. Paljud tunnused korduvad, kuid on ka iseloomustusi mis eristavad. Samas ei toodud välja sõpruse vabatahtlikkust, mis aga teoorias korduvat kinnitust leiab.

3.4 Roll ja rollikonflikt

Roll on normidega piiritletud käitumisviis (Vadi 1995). Professionaalsel tasandil on juhil täita väga erinevad rollid, milleks on Üksvärava (2008) järgi eestvedamine, teabekoguja ja teabejagaja, eeskõneleja, otsustamine ja organiseerimine. Lisaks nendele rollidele on organisatsiooni ootused, mida juhil tuleb oma positsioonil olles täita. Intervjuudes rääkides rollist, toodi välja mitmed juhi rollid:

Joonis 1. Uurimuses osalenud vastajate nimetatud juhi rollid

Allikas: autori andmed



Nagu Joonis 1 näitab, on kõige rohkem mainitud juhi toetavat rolli (4), millele järgneb juhendamine (2) ja vastutamine (2). Kõiki teisi rolle on nimetatud paaris nt. toetada ja vastutada, olemas olla või eestvedada ja vastutada. Seega praktikud kinnitavad teoorias välja toodud juhi rolle ning lisavad ka oma poolset sisendit.

Kuid juhi roll ja rollikonflikt on koos eksisteerivad, kus rollikonflikti on defineeritud kui juhi võimetust samaaegselt rahuldada erinevate rollide ootusi (Chen *et al.* 2012). Rollikonfliktid tekitavad organisatsiooni siseselt pingeid ning töötulemused saavad kannatada. Intervjuu käigus paluti juhtidel rääkida olukorrast, kus nad on käitunud sõbrana, teades, et peaksid olema juhid. Üks respondent vastas, et ta ei lase

sellisel situatsioonil üldse tekkida, kuna tuleb endale meelde, et on juht. Teise valdkonna juht väitis, et sellist olukorda on ette tulnud küll, aga hiljem on ta ise kannatanud.

Samuti paluti mõelda vastupidise olukorra peale, kus juht on käitunud vastavalt oma rollile ja hiljem mõelnud, et oleks võinud teistmoodi. Siin olid vastused kindlad, ei ole probleemi võtta vastutust, kuna see on töö ja kuulubki tööülesannete hulka.

Seega tekitavad probleeme lähedased töötajad ja käskude, korralduste ja ebapopulaarsete ülesannete jagamine just neile, kellega ollakse sõber.

3.5 Võim

Võttes vastu juhtiva ametikoha, kaasnevad sellega lisaks kõrgemale positsioonile ka uus roll ja sellest tulenev võim. Juhtide seas leidub neid, kes oma võimu mõistlikult kasutavad ning sellega edu saavutavad, kuid on ka teist tüüpi juhte, kes otsustavad kas teadlikult või mitte, võimu kuritarvitada.

Uuringu küsimustes otseselt võimu kasutamise kohta informatsiooni ei hangitud, küll aga tuli vastajate jutu sees välja, et nii mõnigi juht tõstab vahepeal hääletooni, et resoluutsemana mõjuda: „...*tõstan tooni resoluutsemaks, tahan sellega näidata, et tõmmaku tagasi*“ (A1)

Nii nagu teooria ütleb, siis võib võimu kuritarvitamisena võtta ka liigset alandlikkust. Üks juhtidest toob välja olukorra, kus tahtes oma kolleegi aidata, võttis endalegi teadmata suure lisa koormuse, kommenteerides tekkinut niimoodi: „*Oleksin kohe algusest peale pidanud rangemalt suhtuma ja ennast rohkem kurssi viima, oleksin siis teadnud, mis see endaga kaasa toob. Ei oleks pidanud ennast sellesse segama ja lisa tööd tegema*“ (A2)

Pigem tulebki juhtide puhul välja, et soovitakse töötajatega kenasti läbi saada ja seeläbi lastakse hoopis enda kohta märkusi teha ning tuntakse hoopis ennast kehvasti. Selline võimu alakasutamine viib juhi autoriteedi languseni, mis omakorda võib luua usaldamatust juhi suhtes.

„*Kui olen tundnud, et mind on ära kasutatud, selle sõbra poolt, olen käitunud sihilikult nagu ülemus, rangelt*“ (T4)

Kuna otsesed küsimused võimu kohta puudusid ja vasteid saab tuua jutu seest, võib öelda, et juhid ei mõtle oma tööd tehes võimust ja selle kasutamisest. Püütakse oma töötajatele vastu tulla, kannatades lõpuks ise, saades selle eest vastutasuks kriitika või rahulolematuse.

3.6 Võrdne kohtlemine

Võrdse kohtlemise seaduse järgi (2008) on võrdse kohtlemise rikkumine igat liiki diskrimineerimine, isiku kohtlemine kellegi teisega võrreldes ebasoodsamalt. Kaudse diskrimineerimisega, mida on raske

märgata ja sellel jälile saada, võivad juhid oma igapäevases töös sagedasti kokku puutuda. Võrdse kohtlemisega seotud olukorrad on töökeskkonnas kerged juhtuma, kui juhil on meeskonnas töökaaslased, kes asuvad talle lähemal ning võib liigitada sõbraks.

Uuringu käigus selgus, et kuus juhti seitsmest omavad tööl sõpra, reeglina on üks inimene töömeeskonnast, kellega on tekkinud lähedasemad suhted ning keda usaldatakse teistest rohkem. Üks juht väitis, et sõpra tal töökohal ei ole, kuid on oma sisemine ring ehk lähedasemad kolleegid, keda usaldatakse ja kellega arutatakse töösse puutuvat rohkem ja süvitsi. Samuti tuli välja, et sõpradel on juhile suuremad ootused ning see tekitab ülemusele probleeme, kui tahetakse kõiki võrdselt kohelda ja mitte kedagi teistele eelistada. Samas tuuakse välja olukorrad, kus probleeme tekitab isegi see, kus või kellega juht oma hommikukohvi joob või kellele naeratab (T2).

Tuuakse näiteid, kus just need sõprussuhtes olevad töötajad pigem kannatavad selle sõpruse all juhiga. Kuna juhil on sõbraga usaldussuhe ja tahetakse ju üksteisele meelepärane olla, siis tuleb ette olukordi, kus raskemad või ebapopulaarsemad ülesanded jäävad just sõprade kanda, sest ei taheta juhilt sõpra hätta jätta ja ollakse nõus ilma vastuväideteta täitma kohustusi, millest teised töötajad keelduvad (nt. puhkuste edasi lükkamine, vabal päeval välja tulemine, tööpäeva väliselt tööülesannete täitmine).

Juhid kinnitavad, et selline käitumine on tulnud ette sõprade poolt ning pole isegi leidnud hilisemat tasustamist ega kompenseerimist (A1, T3).

Üks juht seitsmest tõi välja, et nii kui meeskonnas tekib probleem, kui ta ise tajub pinget, võtab ta oma inimesed kokku, ja nad räägivad, mis kedagi häirib (T4). Peetakse tähtsaks selgust ja põletavate teemade lahti rääkimist.

Juhid on toonud välja, et tähtis on teha vahet tööelul ja töösuhetel ja jätta tähtsate otsuste tegemisel sõprussuhe tahaplaanile. Samuti kinnitavad kõik seitse respondenti, et kohtlevad oma töötajaid võrdselt, olenemata läbisaamisest või sõprusest.

3.7 Regulatsioon

Eesti Vabariigis on mitmeid seadusi (Põhiseadus, Töölepinguseadus), mis reguleerivad, kuidas tööandja peab töötajatega käituma, vältimaks diskrimineerimist ja ebavõrdsuse tekkimist. Samuti on koostatud ja avalikustatud erialaseltside poolt eetikakoodeksid, kus samuti on kinnitatud moraalinormid ja vastav käitumine. Ükski nimetatud dokument ei reguleeri kolleegide omavahelisi suhteid organisatsioonis ning ei sea norme ega piiranguid.

Juhtide käest küsiti, kas nende organisatsioonis on kehtivaid dokumente, mis reguleerivad töötajate vahelisi sõprussuhteid ning kelle poole saavad juhid pöörduda, kui tekib sõprussuhetega probleem, mida

ise ei suudeta lahendada. Alusharidusjuhid vastasid kõik, et probleemide ilmnemisel pöörduks pidaja rollis oleva omavalitsuse poole ning saadakse sealt oodatavat abi.

„Ametist tuleneb ju väga palju ja selleks on ametijuhend. Aga abi saan teiste lasteaiajuhtide käest ja vajadusel pöördun ka valda“ (A1)

Tervishoiu asutuste keskastmejuhid pidasid samuti ühiselt õigeks pöörduda oma otsese juhi poole, mitte otsida nõustamist süsteemist väljastpoolt.

„...leian, et minu õigus on pöörduda otsese ülemuse poole, ma ei lähe kellegi teise, asjasse puutumatu käest abi küsima“ (T4)

Kõik seitse respondenti vastasid reguleerivate dokumentide osas, et pole teada ühtegi korraldust või korda, mis reguleeriks asutuse siseseid sõprussuhteid.

4 JÄRELDUSED JA ARUTELU

Selles peatükis arutleb autor magistritöö käigus välja tulnud tulemuste üle ning toob välja uurimuse tulemuste seosed ja järeldused. Kuna tegemist oli sihipärase ja väikese valimiga, tehakse järeldused ainult uuringus osalenud organisatsioonide ja valimi kohta.

Intervjuud algasid sõpruse defineerimisest, sooviga saada kinnitust teorias loetule. Teorias välja toodud definitsioone vastajatele ei tutvustatud, eesmärk oli kinnitada või ümber lükata teooria. Sõprus on väga isiklik tunne ja sellest saadakse ka erinevalt aru, kuid kõik vastajad tõid välja usalduse, mis sõprade vahel kindlasti eksisteerib ning seega ühtib teooriaga. Samuti kinnitasid omadused nagu üksteise mõistmine ja toetamine, olemasolu nii rasketel kui rõõmsatel hetkedel. Uudne lähenemine, mida teorias ei kirjeldatud oli sõprade vaheline pühendumine ja energiavahetus. Vastupidi jälle mainiti teooriatekstides sõpruse vabatahtlikkust ning võrdset rollijaotust, mille peale ei tulnud aga vastajad, võttes sõprust väga loomuliku ja igapäevaseks. Kõik respondendid pidasid sõprust oluliseks ja 6 vastajat 7 – st kinnitasid ka sõprussuhte eksisteerimisest oma töökaaslasega. Juht, kes väitis endal tööalase sõprussuhte puudumist, tõi aga välja, et temal eksisteerib mõttekaaslaste ja toetajate näol sisemine ring, kellega arutletakse koos nii tööalaseid kui isiklikumat laadi teemasid. Seega võib järeldada, et uuring kinnitas teooriat ja sõprusel on väga palju ja erinevaid definitsioone just nii nagu erinevad inimesed sõprust tõlgendavad.

Uurides juhtidelt nende organisatsioonide kultuuri kohta ja seda sõprussuhte toetuse või takistamise vaatenurgast, selgus et kõik intervjuueeritavad kinnitasid pigem organisatsiooni toetust ja soosingut tööalaste sõprussuhte tekkimisele. Kuna mõlemas valdkonnas tehakse tugevat meeskonnatööd, siis juba

eeldatakse üheskoos töötavatel inimestel head ja väga head üksteise mõistmist ja teineteisega arvestamist. Alushariduses eksisteerivad rühmameeskonnad, kes peavad ühes rütmis liikuma ning juht on komplekteerinud koos töötama just sarnaste vaadete ja väärtustega inimesed. Kui juht on ise kasvanud välja lasteaiaõpetajast on tõenäoline, et see eelnev meeskonnaliige ongi just uude rolli kaasa tulnud sõber.

Samuti võib vaadelda ka tervishoiuasutust, kus eelnevalt meditsiiniõena töötanud juhust sai ühel hetkel osakonna juhtivtöötaja või kabineti töö eest vastutav koordineerija. Ka sellisel juhul on põhjendatud, et varasemalt koos töötades meditsiiniprotseduure tehes on saanud lähedasteks. Tervishoius tuleb tihti ette olukordi, mis töötajate läheduse ja toetuse tekkimisele soodustavalt mõjuvad. Nüüd ametiredelil tõusnud õde võtab endaga samuti uude rolli kaasa oma eelnevad suhted ning kui neid ei keelata, siis nad eksisteerivad edasi.

Kõige pikema juhtimiskogemusega intervjueritav tõi välja, et just suhted on need, mis organisatsiooni kujundavad ning juhi ja töötaja vahelised suhted liiguvad edasi ka klientide ja koostööpartneriteni, kujundades niimoodi asutuse nägu. Samas hiljuti juhiks saanud vastaja ei pidanud sõprussuhteid töökaaslaste vahel üldse vajalikuks ja pigem püüdis neid vältida.

Ka nendest vastustest saab teooria kinnitust, et organisatsiooni kultuuri loovad inimesed, kes seal töötavad ning on kantud ühistest väärtustest. Samuti võib kinnitada, et iga organisatsioon on oma töötajate sarnane.

Kui organisatsioon toetab lähedaste suhete tekkimist, on töötajate vahel eksisteerimas nii professionaalsed suhted kui sõprussuhted, kas neid saab võtta eraldi ning kuidas vastajad neil suhetel vahet tegid, kinnitab jälle teorias kirjeldatud. Erinevad autorid toovad välja, et suhted ja suhete iseloom on ajas muutuv ning professionaalsed suhted võivad ajaga muutuda lähedasemateks suheteks.

Ka intervjuude käigus selgus, et tihti juhid ei oskagi vahet teha ega piiri tõmmata. Teatakse küll, mis vahe on sõprussuhtel ja professionaalsel suhtel, kui hoida neid lahus on väga raske. Ka tõdetakse, et sõprus töökohal toob kaasa juhile lisakohustusi ja –pingeid, millest saadakse aru töö käigus. Samuti on emotsioonid kergemini vallanduvad just lähedasemate suhet puhul ning need võivad töö kontekstis halvasti mõjuda ja saada kaastöötajate poolt valesti tõlgendatud.

Kui organisatsioonis esinevad juhil erinevad suhetüübid, siis eksisteerivad tal ka erinevad rollid ning neist tulenevad kohustused. Teorias on öeldud, et professionaalsel tasandil on juhi peamine roll olla esindaja, eestvedaja ja otsustaja. Kuid selle rolli kõrval eksisteerivad tihti sõprussuhted ning teised rollid, kus juht on eelkõige usaldatav, kuulaja, nõu andja ja toetaja. Kõiki neid rolle märgiti ka respondentide poolt, kuid kõige enam mainiti toetaja, vastutaja ja juhendaja rolli. Nüüd kui professionaalne roll ja sõbra

roll konflikti satuvad, tekib rollikonflikt ning juht leiab ennast keerulises olukorras. Intervjuu käigus paluti juhtidel rääkida situatsioonidest kuhu nad on sattunud nii juhi rollis kui sõbrana ning põhjendada oma käitumist ja analüüsida oma tundeid tol hetkel. See küsimus oli kõikide küsitletavate jaoks raske ja tekitas mõnetist mõttepauusi. Tahaks ju väita, et sellised rollikonfliktid puuduvad, kuid reaalses tööelus on need siiski eksisteerivad.

Läbiv probleem oli, et juhi rollist tulenevate otsustega ei soovita sõbrale pettumust valmistada ning see nõuab juhilt suuremat enese- ja otsustuskindlust. Sõprussuhtes oleval töötajal on juhile suuremad ootused kui teistel töötajatel ja ka juht tunneb ennast sõprussuhtes vastutavana. Samas kinnitavad juhid, et võtavad kõiki töötajaid võrdsetena ega sea kedagi eelisseisu. Juhtimiseesmärgid on teised, kui seda on sõprussuhte arendamine. Märgitakse ka, et on juhuseid, kui juht peab pelgama, et tema isiklikku teemat ei kuritarvitataks ja hiljem tema vastu ei kasutataks. Kaks juhti tõid välja ka, et kahetsevad oma sõprussuhteid töötajatega, kuid ei soovi neist ka loobuda ja püüavad õiglaselt käituda.

Intervjuudest ei selgunud, kas juhid on oma rolliga kaasnevat võimu kuritarvitanud, kuid märgiti pigem kahetsust oma otsustes ja süütunnet sõprade ees. Teooria ütleb aga, et ka võimu mitte kasutamine on võimu kuritarvitamine ja annab töötajatele võimaluse oma juhis ja tema otsustes kahelda.

Seega võib järeldada, et juhid ei ole täpselt teadlikud oma rollist ning rolliga kaasnevast võimust. Intervjuueeritavad püüavad võimu mitte kasutada, kõigiga hästi läbi saada, ebapopulaarseid otsuseid vältida ning pigem kannatavad ise.

Teooria toob välja erinevad allikad, mille alusel oleks võimalik suhteid töökaaslaste vahel reguleerida. Intervjuude käigus tuli välja, et mitte ühelgi asutusel ei ole vastava sisulist korda või korraldust, mis reguleeriks töötajate vahelisi suhteid organisatsioonis. Töö autor otsis võimalusi erinevatest seadustest ning eriala eetikakoodeksitest ei tõestada suhete reguleerimise võimalikust. Kirjas on, et kolleegid peavad üksteisesse suhtuma heatahtlikult ning mitte õhutama vaenu, kuid see ei reguleeri suhteid.

Põhjuseks, miks töötajate vahelisi suhteid ei reguleerita, võib olla tõsiasi, et sõprust võetakse loomuliku osana ning pole leitud vajadust regulatsioonide järele. Kui aga mõelda, et asutuses on reguleeritud juhi ja töötaja vahelised suhted, võtaks see ära pinge juhilt ning ta saaks kahtluse korral dokumendist abi otsida.

Intervjuude viimase küsimusena palus autor vastata intervjuueeritavatel, kas juht peab oma ametis olema üksi. Küsimus oli esitatud eesmärgiga, kas juhi ja töötaja vahelised sõprussuhted on õigustatud. Kuus juhti seitsmest leidsid, et juht ei saa ja ei tohi olla üksi, sest üksindus tekitab tõsiseid vaimsetervise probleeme ning juht on inimene nagu iga teine. Üks vastaja oli seisukohal, et juht on ja peabki olema üksi, et vältida sõprusest tulenevaid konflikte.

Autor sai kinnitust teoorias loetule, et juhi rollis on töötajaga sõprussuhe kompromiteeriv ning asetab juhi õlgadele suure vastutuskoorma nii sõbra kui kaastöötajate ees. Kui juht suudab vahet hoida professionaalsetel suhetel ja sõprussuhetel võib ta seda endale lubada, vastasel juhul kaotatakse kas sõber või positsioon.

4.1 Ettepanekud

Uuringu käigus läbi viidud intervjuudes selgus, et alushariduse asutustes ja tervishoiu organisatsioonides puuduvad dokumendid, mis reguleerivad töötajate vahelisi sõprussuhteid. Samas nähtub, et suhteid reguleeriva dokumendi olemasolu annaks juhile mõningase kindlustunde.

Autori ettepanek on sõprussuhteid reguleerida asutuste sisekorra reeglites vastava punkti sisse viimisel. Lisama peaks punkti, mis kinnitab organisatsiooni kultuuri toetust sõprussuhete tekkimisele töötajate vahel või vastupidi ei tauniks lähedasi suhteid tööl.

Uuringus osalevate asutuste juhid kinnitasid, et nende organisatsiooni kultuur soosib ja toetab sõprussuhteid, seega võiks selline punkt olla ka töökorralduse reeglites. Samuti peab olema märgitud, kelle poole pöörduda, kui töötaja tunneb ennast kas kaastöötaja või juhi poolt ebavõrdselt kohelduna.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk oli uurida, kas juhi ja töötaja vaheliste sõprussuhetega organisatsioonis kaasnevad probleemid ning kuidas juhid ennast probleemide ilmnemisel tunnevad ning mida teevad. Samuti kuidas mõjutavad need suhted kaastöötajate võrdset kohtlemist juhi perspektiivist. Eesmärgi saavutamiseks otsiti vastuseid järgmistele küsimustele:

1. Millised on juhtide seisukohad ja kogemused seoses sõprussuhete tekkimisel töötajaga ja võrdse kohtlemise järgimisega organisatsioonis?
2. Mis juhtudel on sõprussuhe tekitanud probleeme nii organisatsiooni kui indiviidi tasandil?
3. Kuidas on juht käitunud, kui sõprussuhe on muutunud probleemiks?
4. Milliste dokumentidega on reguleeritud kolleegide vahelised suhted töökohal?

Magistritöö käigus tõi autor välja teoreetilised lähtekohad ja varem läbiviidud uuringud, mis seonduvad antud teemaga. Juhi ja töötaja vahelisi suhteid ja nende tekkimist on uuritud ning leitud, et tegemist on laialdase valdkonnaga, mis puudutab kõiki organisatsioone. Eestis pole teadaolevalt sarnast teemat käsitletud, mistõttu lähenes töö autor sõprussuhetele organisatsioonis just juhi perspektiivist ja püüdis leida kinnitust teooriale.

Autor valis sihipärase mugavusvalimiga intervjuueeritavad alushariduse juhtide ja tervishoiu organisatsioonide keskastmejuhtide hulgast. Antud valik on tehtud seepärast, et mõlemas valdkonnas toimub juhiks saamine asutuse siseselt, ehk karjääritõusu teel. Juhid tunnevad hästi oma organisatsioone ja töötajaid ning on tulnud oma uude ametisse koos eelnevate suhetega kollektiivist. Antud kirjeldus ühtib ka uuringus osalenud seitsme juhi puhul, kes eranditult kõik on tõusnud oma karjääris spetsialistist juhiks. Juhi staažid on küll väga erinevad jäädes 1 aasta ja 31 aasta vahele. Sama erinevuse võib välja tuua ka antud vastustest, kus pikema kogemusega juhid eristuvad mõne teema juures algajatest juhtidest.

Töö teoreetilises osas anti ülevaade teguritest, mis mõjutavad organisatsioonis suhete tekkimist ning toodi välja erinevate autorite poolt defineerituna sõpruse olemus. Samuti selgitati juhi rolliga kaasnevaid oodatavaid tegevusi ning ettetulevat rollikonflikti. Peatuti ka juhi rollist tuleneval võimul ning võimu kasutamisel. Autor püüdis leida ka kolleegide vahelisi suhteid reguleerivaid seaduse sätteid ning ametid reguleerivaid kordi või koodekseid.

Empiiria uuris juba konkreetse valimi põhjal teoorias välja toodut ning püüdis saada kinnitust teoreetike väidetel. Samuti andis vastused töö eesmärgi saavutamiseks püstitatud küsimustele.

Läbi viidud seitsmest intervjuust selgus, et uuringus osalenud asutuste kultuur toetab kolleegide vaheliste lähedaste suhete tekkimist ning kuus juhti seitsmest omasid sõpra oma töötajate seast. Kõik küsitletud kinnitasid, et kohtlevad oma töötajaid võrdselt ning ei eelista sõpru teistele kolleegidele. Vastustest tuli ka välja, et juhiga sõprussuhtes olevatel töötajatel on oma juhile (sõbrale) suuremad ootused, kui seda on teistel töötajatel.

Sõprussuhe on tekitanud probleeme kõikidel küsitletud juhtidel indiviidi tasandil. Organisatsiooni tasandil on probleemide tekkimist ära hoitud ning õigel hetkel suudetud reageerida vastavalt juhi rollile. Indiviidi tasandil töid vastajad välja just sõprussuhtes oleva töötaja ootused juhile kui ka juhi ootused teisele osapoolle. Siin toodi välja sõbra vastutulelikkus võtta enda peale ebameeldivad ülesanded või vajadusel mitte sobiv tööaeg. Juhid tunnistavad, et tunnevad ennast sellistes olukordades väga halvasti ning süüdlaslikult samas ollakse oma lähedastele kolleegidele väga tänulik.

Probleemseks muutunud sõprussuhte korral on juhid kas eemaldunud suhtest, hoidnud distantsi, mõne suhte kaotanud ning tugevamad suhted taastanud. Juhid tunnevad pinget seoses sõprussuhetega töökontekstis ning isegi kahetsevad, et on lasknud sellistel suhetel tekkida ja areneda. Samas kinnitavad kuus respondenti seitsmest, et juht ei pea ja ei tohi jääda üksik ning vajab ka tööl enda kõrvale lähedast inimest, keda usaldada ja kellele vajadusel toetuda.

Intervjuudes uuriti juhtidelt, missugused dokumendid reguleerivad töökohal eksisteerivaid sõprussuhteid ja suhteid üldse. Ükski vastanu ei osanud ühtegi dokumenti välja tuua ning kõik olid seisukohal, et suhteid reguleerivad dokumendid asutuses puuduvad.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et autori poolt püstitatud töö eesmärk sai täidetud ja teoorias kirjeldatu leidis praktikute poolt kinnitust. Respondentideks palutud juhid nõustusid autoriga püstitatud probleemi aktuaalsuses. Uuringus osalenud juhid said ka ise võimaluse antud teema üle mõtiskleda ning küsimustele vastates nii mõnelegi isiklikule sõprussuhtet puudutavale probleemile lahenduse leida.

Edaspidi võiks uurida, kuidas kaastöötajad tajuvad juhi ja töötaja vahelisi sõprussuhteid ning millised probleemid sellisel juhul ilmnevad.

SUMMARY

FRIENDSHIPS BETWEEN THE LEADER AND THE EMPLOYEE IN THE ORGANIZATION AND EQUAL TREATMENT.

Reelika Hlevnjuk

The purpose of this master's thesis was to investigate if any problems may emerge from leader - employee friendships in organization, how the leaders feel themselves in the case of problems emerging and what they do. Also how do these kinds of relationships influence treating all employees equally from leader's perspective. To achieve this goal, the following questions were sought:

1. What are the leader's stances and experiences regarding friendships coming in the way of treating all employees equally?
2. On what occasions has friendship been a problem on an organizational or individual level?
3. How has the leader acted, when friendship became problematic?
4. What kind of documents regulate the relationships between colleagues?

During the making of this master's thesis, the author brought out theoretical points of view and studies made before that were relevant to the given subject. The leader- employee relationship and its formulation have been studied. Researchers have found out that it is a very wide branch of study which is relevant to all organizations. In Estonia, this kind of subject has not been studied which is why the author approached friendships in organization with the perspective of a leader and tried to find proof for the theory.

Author chose interviewees using systematic convenience-sampling from preschool education leaders, and health service organizations middle managers. The choice was made because in these areas, becoming a leader happens inside the organization through career. The leaders know their organizations and employees well and have previous relationships in the collective. This description coincides with the seven managers who participated in the study. All of them have risen from specialist to manager in their organization. Their experiences varied - from 1 - 31 years. It comes out in the interviews where managers with longer experience have different answers than those with shorter experience.

In the theoretical part of the study, the overview of factors was given, which influence the generation of relationships in organization. Different authors' definitions of friendship were also brought out. The expected actions and possible role-conflicts were explained as well. The power that comes from the

manager's role and the use of given power was also elaborated on. Author tried to find laws regulating the relationships between co-workers and also orders or codexes regulating occupations. Empirically studied concrete selection brought out from theory and tried to find affirmation to scholar`s statements. Also gave answers to questions raised at the beginning of the study.

From the seven interviews carried out, it was found out that the organizations included in study support friendships between colleagues. Out of those seven, six managers had a friend themselves. All interviewees assured that they treat all their employees equally and don`t prefer their friends to other employees. It was also found out that the employees who are friends with the supervisor have higher expectations on them than other non-friend employees.

Friendships have created problems on a personal level to all managers who were interviewed. These problems were solved before they became organization-level problems. Manager has been able to act according to their position. On the individual level, the interviewees brought up employees expectations to supervisor and vice versa. Friend`s agreement to take on unpleasant tasks or work at unsuitable hours were brought up. The managers confessed that these situations make them feel very bad but at the same time they are very thankful to close colleagues.

In the case of a friendship becoming problematic, the managers withdrew from the relationship, kept their distance, lost some relationships and rebuilt the stronger ones. Supervisors feel pressure in relation to friendships in the context of work and even regret that they let these kinds of relationships arise and evolve. At the same time, six managers out of seven say that the leader does not have to and cannot be alone and needs someone close to trust and rely on at work.

In the interviews the supervisors were asked, which documents regulate friendships and relationships in general at organization, none of the interviewees could bring out any documents regarding this and all of them were in a position that documents regulating relationships don`t exist.

In conclusion it can be said that the aim for the study set by the author was reached and theory got affirmation in practice. The respondent supervisors agreed with the relevancy of the problem raised by the author. Supervisors who took part in the study had a chance to contemplate over the subject and find solutions to personal problems regarding friendships. In the future research, other employees' perception on employee-leader friendship could be studied to find out what kind of problems can emerge in that case.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Albrant, M., Meior, M., Papp, Ü-M. (2012) Võrdse kohtlemise seadus käsiraamat. Tallinna Tehnikaülikooli õiguse instituut.

Alumäe, T., Tilk, O., Asadullah. (2018) Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. Baltic HLT Kättesaadav: [Veebipõhine transkriptsioon \(ioc.ee\)](http://veebipohine.transkriptsioon.ioc.ee)

Baumeister, R.F., Vohs, K.D., Tice, D.M. (2007) The Strength Model of Self-Control. Association for Psychological Science Volume 16—Number 6 Kättesaadav: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x>

Bergman, E. M., West, J. P., Richter Jr, M. N. (2002) Workplace relations: Friendship patterns and consequences (According to managers). Public Administration Review, 62, 217- 230.

Caprino, K. (2018) Can Bosses And Employees Be Friends Outside Of Work? Forbes. Kättesaadav: <https://www.forbes.com/sites/kathycaprino/2018/02/18/can-bosses-and-employees-be-friends-outside-of-work/?sh=558ccd1c4140>

Chen, C-Y., Mao, H-Y., Hsieh, A-T. (2012) Role ambiguity, employee gender, and workplace friendship. Psychological Reports 2012, 110, 3, 719-730

Choi, Y. ja Ko S.-H. (2020) Roses with or without thorns? A theoretical model of workplace friendship. Cogent Psychology 7:1, 1761041 Kättesaadav: <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1761041>

Ece, O. (2018) Workplace friendship in hospitality organizations: a scale development. International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 31 No. 3, 2019, 1390-1411

Eesti keele seletav sõnaraamat (2009) Kättesaadav: <https://www.eki.ee/dict/ekss/>

Eesti õigekeelsussõnaraamat ÕS 2018 (2018) Kättesaadav: <https://www.eki.ee/dict/qs/>

Erdogan, B ja Bauer, T.N. (2015) Leader – Member Exchange Theory. Elsevier (2015). Kättesaadav: https://www.researchgate.net/publication/304188804_Leader-Member_Exchange_Theory

Evans, J. ja Smith, M. (2018) Toward a Role Ethical Theory of Right Action. Ethic Theory Moral Prac (2018) 21:599–614

Ferris, G.R., Liden, R.C., Munyon, T.P., Summers, J.K., Basik, K.J., Buckley, M.R. (2009) Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. Journal of Management 35(6) 1379–1403, 2009 Southern Management Association

French, R. (2007) Friendship and organization: Learning from the western friendship tradition. Management & Organizational History 2:3, 255-272

Gosling, J. ja Mintzberg, H. (2003) The Five Minds of a Manager. Magazine Harvard Business Review November 2003. Kättesaadav: <https://hbr.org/2003/11/the-five-minds-of-a-manager>

Hopen, D (2010) The Changing Role and Practices of Successful Leaders. The Journal for Quality & ParTiciPaTion, April 2010

- Laherand, M.-L. (2008) Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: Infotrükk.
- Lee, M.-T., Raschke, R. L., St. Louis, R. (2016) Exploiting organizational culture: Configurations for value through knowledge worker's motivation. *Journal of Business Research* 69 (2016)
- Lindsey, E.W., Stopp, H. (2008) Encyclopedia of educational psychology. Friendship, 409 – 413. Sage publications. Kättesaadav: <http://1.droppdf.com/files/aQX3L/encyclopedia-of-educational-psychology.pdf>
- Mao, H.-Y. (2006) The relationship between organizational level and workplace friendship. *The International Journal of Human Resource Management* 17:10, 1819 – 1833.
- Mao, H.-Y., Hsieh, A.-T. (2017) Friendship at work and error disclosure. *Business Research Quarterly* (2017) 20, 213-225. Elsevier
- Maslow, A.H. (1970) *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row
- Morgen, W. (2009) *Management History: Text and Cases*. Kättesaadav: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tuee/detail.action?docID=481153&pq-origsite=primo>
- Morrison, R., Cooper – Thomas, H. (2016) Friendship among co-workers. *The Psychology of Friendship*. Chapter: Friendship among co-workers. New York: Oxford University Press
- Niiberg, T. (2012) *Sõbraks olemise kunst*. Pegasus.
- Pillemer, J. ja Rothbard, N. P. (2018) Friends without benefits: understanding the dark sides of workplace friendship. *Academy of Management Review* 2018, Vol. 43, No. 4, 635–660
- Rämmer, A. (2014) Valimi moodustamine. Tartu Ülikooli sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Kättesaadav: <https://samm.ut.ee/valimid>
- Schein, E.H. ja Schein, P.A. (2016) *Organizational Culture and Leadership*. Kättesaadav: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tuee/reader.action?docID=4766585&ppg=3>
- Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D., Fix, B. (2004) Narratives of workplace friendship deterioration. *Journal of Social and Personal Relationships* 21(3), 321–340.
- Tae-Yeol, K., Xiaowan L., ja Sang-Pyo K. (2019) Person–Organization Fit and Friendship From Coworkers: Effects on Feeling Self-Verified and Employee Outcomes. *Group & Organization Management* 2019, Vol. 44(4) 777–806
- Tohidi, H., Jabbari, M.M. (2012) Organizational culture and leadership. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 31 (2012) 856-860.
- Turner de Tormes Eby, L., Allen, T.D. (2012) *Personal Relationships. The Effect on Employee Attitudes, Behavior and Well-being*. Routledge: Taylor & Francis Group, LLC
- Unsworth, K. L., Kragt, D., Johnston-Billings, A. (2018) Am I a leader or a friend? How leaders deal with pre-existing friendships. *The Leadership Quarterly* December 2018, Vol. 29, Issue 6, 674-685
- Vadi, M. (1995) *Organisatsioonikäitumine*. Tartu Ülikooli Kirjastus.

Õunapuu, L. (2014) Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu Ülikool.

Özgan, H. (2011) The Relationships between Organizational Justice, Confidence, Commitment, and Evaluating the Manager and the Perceptions of Conflict Management at the Context of Organizational Behavior. Educational Sciences: Theory & Practice - 11(1), Winter, 241-247

Üksvärav, R. (2008) Organisatsioon ja juhtimine. Tallinna Tehnikaülikooli kirjastus.

Yakubovich, V. ja Burg, R. (2019) Friendship by assignment? From formal interdependence to informal relations in organizations. human relations 2019, Vol. 72(6) 1013–1038

Yen, W.-W., Chen, S.-C., Yen, S.-I. (2009) The impact of perceptions of organizational politics on workplace friendship. African Journal of Business Management Vol.3 (10), 548-554, October, 2009

Õigusaktid ja koodeksid

Eesti arstieetika koodeks

Kättesaadav: https://arstideliit.ee/wp-content/uploads/2011/10/Eesti_arstieetika_koodeks.pdf

Eesti õpetajaeetika koodeks (2005)

Kättesaadav: http://www.opetajateliit.ee/?page_id=287

Eesti Vabariigi põhiseadus. RT I, 13.08.2015

Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/115052015002?leiaKehtiv>

Euroopa õendusjuhtide eetikakoodeks (2017)

Kättesaadav: https://estnda.ee/pildid/dokumendid/ENDA_dokumendid/E%C3%95EK_A5.pdf

Kliinikumi hea tava (2014)

Kättesaadav: https://www.kliinikum.ee/eetikakomitee/pildid/dokumendid/TKL-181_Kliinikumi_he_a_tava_01.pdf

(KVS) Korruptsioonivastane seadus. RT I, 23.04.2021

Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/110072020019?leiaKehtiv>

Rahvusvahelise õdede nõukogu eetikakoodeks (2005)

Kättesaadav: https://www.ttk.ee/public/Eestikeelne_oe_eetikakoodeks.pdf

(TLS) Töölepingu seadus. RT I, 08.01.2021

Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/112072014146?leiaKehtiv>

(VõrdKS) Võrdse kohtlemise seadus. RT I, 06.05.2017

Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/13096445?leiaKehtiv>

Lisa 1: Intervjuu kava

Tere!

Täna Sind, et olid nõus minuga kohtuma ning rääkima oma kogemustest juhi ja töötaja vaheliste sõprussuhetega seonduvast.

Ma kirjutan magistritööd, mis uurib juhi ja töötaja vahelisi sõprussuhteid organisatsioonis ning töötajate võrdset kohtlemist juhi poolt.

Varasemalt on teemat uuritud välisriikides ja fookus on pigem olnud sõprussuhete püsivusel. Eestis ei ole sõprussuhteid töökohal uuritud ning tõendatud seisukohad puuduvad.

Kuna õiged ja valed vastused puuduvad, siis palun, et vastaksid intervjuu käigus minu küsimustele võimalikult vabalt ja ausalt. Tähtis on Sinu enda arvamus ja kogemused. Nii Sinu kui ka kõikide mainitud inimeste anonüümsus ja konfidentsiaalsus on tagatud, seega võid julgelt kasutada nimesid. Hiljem transkriptsiooni käigus eemaldan nimed ning asendan nii asutuse kui isiku nimed muude tähistega. Meie vestluse lindistan ma oma isikliku telefoniga ning hiljem kirjutan meie intervjuust sõnasõnalise ülevõtte. Soovi korral saad töö valmimise järgselt sellega tutvuda.

Valmis magistritöö laetakse koos lisadega üliõpilastööde keskkonda.

(Teemat avavad küsimused)

Mida tähendab Sinu jaoks sõprus?

Milline on Sinu asutuse kultuur -tavad, seoses suhetega?

Kuidas teha vahet tööolukorras professionaalsetel suhetel ja isiklikel suhetel?

(Juhi isiku tutvutus ja LMX-teooria kinnitamiseks)

Kui kaua sa oled selles asutuses töötanud?

Kui kaua sa oled olnud selles ametis?

Mis on sinu tänane roll?

Kuidas sa selleni jõudsid?

Kas sa veedad aega oma meeskonnaliikmetega?

Kas sul on sõpru oma tänases meeskonnas?

Kas need sõbrad on sinu eelnevalt ametikohalt või tulnud koos uue positsiooniga?

Kas on kergem juhtida meeskonda, kus pole sõpru?

Kas Sa eelistad sõpru teistele töötajatele?

(Sõprussuhted halvenevad – Siasi uuringu tõestuseks)

(tööl) Kuidas on olla kellegi ülemus, kui sa oled ka tema sõber?

Kas see tekitab mingeid probleeme?

Kuidas sa tuled toime sõprussuhetega töökohal?

(väljaspool tööd) Kuidas on olla kellegi sõber kui sa oled ka tema boss? (konfidentsiaalsus, tööst rääkimine, toetus).

Kuidas sa sellega toime tuled?

Kas sõprussuhted tekitavad töökohal probleeme?

Kas oled tundnud, et Sinult oodatakse isiklikumat lähenemist seoses sõprusega?

Kas sa tooksid näite mõnest olukorrast, kus sa pead käituma kui juht kuid tunned, et tahaksid olla pigem sõber?

Kas kirjeldaksid oma käitumist, et jõuda parimate tulemusteni?

Kuidas sa ennast selles olukorras tundsid?

Kas sa tooksid näite mõnest olukorrast, kus käitusid sõbrana, kuigi oleks pidanud olema juht?

Kuidas sa selle olukorra lahendasid?

Kuidas sa ennast tundsid?

(Võrdne kohtlemine)

Mida Sa arvad, kuidas kaastöötajad Sinu sõprussuhet tajuvad?

Kas Sulle on tehtud vihjeid seoses kellegi eelistamisega tööolukorras?

Tahad sa midagi lisada?

(Regulatsioon)

Kas sul on kuskilt abi saada või kellegi poole pöörduda kui olukord on keeruline?

Ma tänan, et aitasid minu magistritöö valmimisele kaasa. Nagu eelnevalt mainisin, on Sul võimalus minu valminud tööga tutvuda.

Kaunist päeva jätku!

Lisa 2: Cross - case analüüs (alusharidus tähisega A)

| INDEKSID | A1 | A2 | A3 |
|---|--|---|--|
| Sõprus (mis tähendab) | inimene on minu jaoks ükskõik mis ajahetkel olemas; ma saan teda usaldada; julgeb ka mulle nagu vastu astuda; arvamuse, ei pea minu omaga ühtima; toetav | ühised väärtushinnangud; saab avameelselt kõigest rääkida; usaldus | üksteise mõistmine; aitamine; toetamine; üksteise vigade ja erinevate tahkudega arvestamine |
| Organisatsiooni kultuur (kas toetab sõprussuhteid) | Ei ole sellist keeldu, et ei tohi olla sõber; loomulikult soodustab | kõige tähtsamad ongi just suhted; lasteaias tehakse meeskonnatööd | jah, ikka; rühmapõhised suhted; rühmameeskonnad |
| Professionaalsed suhted vs sõprussuhted (kas saab vahet teha) | mingi vahe on; ma ei oskagi öelda suhted on üsna teravad olnud kohati | töösju ajame ikkagi töö ajal sõbrad ainult toetavad isiklike asju ajame siis, kui on selleks aeg | familiaarseks sa ikkagi nagu tööalastes suhetes ei lähe; kindlalt seotud töökohaga |
| Roll (tänapäevane roll) | seista oma töötajate eest; toetada; juhtida ikka lasteaedaka | toetada; kuulata; olemas olla | olla lihtsalt sekretär; koordinaator; suunaja |
| Rollikonflikt (kuidas on avaldunud) | | | ma mõistusega saan aru, et asutuse seisukohalt tuleb nii käituda |

| | | | |
|----------------------------------|--|---|--|
| Võrdne kohtlemine | | | ootus, et mul on võib-olla rohkem lubatud; sõbra rollis olev sõber lõpuks on teiste kolleegide poolt tõrjutud |
| Võim (kuidas kasutab) | hierarhia; toon resoluutsemaks; piirid ja raamid | võtan selle teise positsiooni natuke rangema; pean palju laveerima | mürista kohe ära ja siis hakka lappima |
| Regulatsioonid (olemasolu, liik) | ametijuhend | | |
| Kas juhtima peab üksi? | kindlasti ei pea | ei, meeskonna toetus peab olema | ei, juht ei saa olla üksi; meil on demokraatia |

Lisa 3: Cross - case analüüs (tervishoid tähisega T)

| INDEKSID | T1 | T2 | T3 | T4 |
|--|--|--|--|---|
| Sõprus (mis tähendab) | saaksin oma rõõme ja muresid jagada; oleks üksteise jaoks olulised ja tähelepanuväärsed | Tohutut pühendumist teisele; leiad alati tema jaoks aega; tohtu energiavahetus | julged inimesele rääkida kõike; ta kuulab; saab aru; ja usaldus | oluline see inimene minu jaoks on; usaldusväärne; ma saan tema peale loota; ta võib minu peale loota |
| Organisatsiooni kultuur (kas toetab sõprussuhteid) | võin suhelda kõigiga | organisatsiooni kultuur iseenesest ei kultiveeri neid; ta ei õhuta neid; ei ole kuskil kirjas; ei takistata; ei ole reguleeritud | väiksemas kogukonnas; kindlasti soosib | toetab; tööpetsiifiliselt hästi erinev; sõltubki konkreetse osakonna ülemuste loodud õhkkonnast |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| Professionaalsed suhted vs sõprus-suhted | distants peab jääma; saaksid ikkagi vahepeal ka midagi halvasti öelda; familiarseks ei saa minna; isiklike asju ei saa jagada | ei saagi vahet teha | professionaalne suhe töö juures; ei räägi oma isiklikust elust; ainult tööalaselt lävid; viisakus printsiipe järgiv tööalane suhe isiklik suhe siis on siis sõprus-suhe teed tööd, aga suhtled ka isiklikul tasandil | suudad teatud otustuste tegemisel olla neutraalne; kohtled kõiki võrdselt suhtled selle inimesega, ka perekondlikult, siis on sõprussuhe |
| Roll (tänapäevane roll) | esimeste probleemide ja asjade lahendamise | eestvedaja; toetaja | vastutada; teha juhendeid; seminare läbi viia | hoida oma kabineti töötajaid igas mõttes; seon meid kõiki seal; meeskond oleks ühtne, nagu teeks ühte asja ja ühtemoodi toimiks |
| Rollikonflikt (kuidas on avaldunud) | ma ei saagi tunda ju end süüdi, mis ei ole minu tööülesannetega kooskõlas | sõprussuhte omamisel on teisel minule teistsugused ootused | ma tunnen selles suhtes halvasti, kui ta on juba niisugust ülekohut pidanud taluma; ma ei taha, et nad ohverdavad | kahetsen, et ma olen lasknud nendel sõprussuhetel tekkida; ma olen võtnud seda kritiseerimist isiklikult; |

| | | | | |
|----------------------------------|---|--|---------------------|--|
| | | | | mind on pigem ära kasutatud |
| Võrdne kohtlemine | | mõned on isiklikult meeldivamad, siis nendega suhtlen rohkem | | aus ja neutraalne |
| Võim (kuidas kasutab) | jään endale kindlaks; on õige, mis ma teen | | | nagu ülemus ja range; juht peab suutma selle ühe ja ainuõige otsuse ise vastu võtta |
| Regulatsioonid (olemasolu, liik) | ametijuhendi | | | pean pöörduma siis oma otsese ülemuse poole |
| Kas juhtima peab üksi? | ei, meeskonnatöö on | ja, kindlasti peab juht olema üksi | ei saa ja ei tohigi | ei pea; peab suutma teha õigeid otsuseid |

Lisa 4. Intervjuu nr. 1. Tervishoid 1, tähis T1

Nii, aga siis, viime sind siis lainele. No räägi mulle, räägi mulle kõigepealt sellest, mis sinu jaoks sõprus tähendab.

Sõprus minu jaoks ma mõtlen, et saaksin oma rõõme ja muresid jagada ja, ja siis et oleks üksteise jaoks olulised ja tähelepanuväärsed ja kõik.

Et nüüd räägime siis sellest, mõtle oma töökoha peale, sul on mõnus paus olnud, aga võib-olla ongi hea vaadata tagantjäreli ja mõelda. Kas nii-öelda see asutus, et kas seal olid seoses selliste lähedaste suhetega või sõprussuhetega mingit regulatsiooneid?

Ühesõnaga, kas olid korrad, mis nagu ütleme, keelavad tööl, töösuhteid või tööalaseid suhteid või et mind millegiga nagu reguleeritud ei olnud?

Noh, nii võisin suhelda ja ma ei saa sulle öelda et oli reguleeritud.

Ja kuidas sina vahet teed, sellistel professionaalsetel suhetel ja isiklikel suhetel, et siis kuidas neid suhteid eristada.

No kui ülemusena võtta, et mõned nii-öelda alluvad noh, töötajad on sõbrannad, seda saab öelda isiklikuks suhteks, aga noh, peab jääma ikka vahe, mingi distants peab jääma selles suhtes, et saaksid ikkagi vahepeal ka midagi halvasti öelda, kui vaja on.

Selles mõttes vihavaenlane ei pea olema noh, ikkagi suhelda tuleb, mingi distants peab minu arvates olema töötajatega. Et väga familiaarseks ei saa minna ja väga isiklikke asju ei saa jagada. Et see võib siis pärast hiljem kätte maksta.

Kaua sa oled töötanud oma töökohas? Palju sul aastaid tuli, on siamaani. Arvesta nüüd lapse aeg ka sisse, sest see läheb tööstaaži alla, jah.

Kaks tuhat kaheksa, 1. aprill täitub mul jälle.

Esimene aprill kaks tuhat kaheksa hakkasin tööle, või saab kolmteist aastat juba, onju jah, muidugi.

Ja kaua sa, see, see nii-öelda see boss olid?

Kakstuhatkolmteist tunnistati mind siis sellesse ametisse, viis ikka jah.

Aga nüüd ma küsin küll, et mis on sinu tänane roll, aga võta nagu siis seda noh, töö olukorda täna sa oled ema aga nii-öelda tööl?

Oot, mismõttes?

Et mis su ametinimetus on ja roll tööl?

Eks selle osakonna esmaste probleemide ja asjade lahendamine ja esmatasandi juht ja koordineerija olin, olen.

Kuidas sa selle ametikohani jõudsid?

No olin alguses radioloogiatehnik ja siis pakuti minule sellist ametit, no ja kuna oli vaja osakonda seda juhtivat radioloogiatehnikut, kes tegeleb siis nende esmaste vajaduste rahuldamisega ja probleemide lahendamisega, siis mulle pakuti, ma võtsin selle vastu.

Kasvasid meeskonnast nii-öelda välja. Ja tüüplugu jah, said ametikõrgendust.

Ma tundsin, et olen valmis ka võtma suuremat vastutust kui lihtsalt radioloogiatehnik.

Kas sa veedad aega oma meeskonnaliikmetega?

Ei veeda. No selles mõttes, et kui on vajadust, kui sünnipäevadele või niimoodi kutsutakse, et siis ma lähen, aga noh, üldjuhul mingit sõprust kas on mõtet?

Ma hakkam nüüd jõudma järgmise küsimuseni, et kas sul on oma meeskonnas sõpru või lähedasemaid suhteid olnud?

Ikka on. Ma suhtlen igapäevaselt või noh, niimoodi selles mõttes tööväliselt suhtlen ka, aga ma kui ma tööl käisin, siis ikkagi mingid teatud distantsi ma ikkagi hoidsin.

Kas need sõbrad tulid sul eelnevalt kaasa või tulid koos uue ametiga, siis tulid juba sellel uuel positsioonil olles?

Olid olemas enne, no tegelt mulle kolleegid ju. Nii ja naa on, et nad olid.

Osad on olnud enne on juurde ka tulnud ikka.

Jah, et mõlemat, onju? Kuidas sulle tundub, kas on kergem juhtida meeskonda, kus ei ole sõpru?

Ei ole ma arvan, siis kui oled ikkagi noh, selles mõttes, et inimestega koos, et ikkagi on inimesed ju kõik.

Selles suhtes, et kui on selline vaba suhtlus omavahel, siis on ju kergem, kergem tööl ka olla ju, sest ega saa ilmselt terve kaheksa tundi või kaksteist tundi ei saa olla seal nagu robot noh, natuke nalja ka vaja teha, vahepeal muud juttu ka rääkida ja et selles suhtes nii hull asi ei ole, et ülemus ja alluv.

Aga kui sa nüüd tagasi mõtled, kas sa eelistasid sõpru teistele töötajatele?

Nagu sõbrannasid?

No selles suhtes, et kas sul oli olukordi, kus sa tundsid, et kui oli midagi, näiteks tingimusi jagada, et sa eelistasid siis nagu neid, kellega sa olid paremas suhtes?

Ei. Mul oli pigem probleem see, et oli raske ülesandeid jagada, kui olin kellegagi sõber, mitte ma ei eelistanud, et sina saad paremat ülesannet võtta sina tüütumat, või noh, mingit asja, et siis pigem oli probleemiks see, kui oli vaja lihtsalt ülesannet jagada, siis ei tahtnud nagu halvasti teha või halvasti öelda või lisäülesannet jagada.

Ja nüüd mõtle jälle endiselt selle töö peale, kui sa oled tööl. Et kuidas on olla kellegi ülemus, kui sa oled temaga sõber. Mida see, mis sinult nõuab lisaks, kas sa pead teistmoodi käituma? Kas see tekitab mingeid probleeme?

Probleeme võib tekitada see, et kui sa rääkisid töötajaga mingitest asjadest, noh, mida mina nagu ülemusena teadsin, mis mulle öeldi ja siis ma rääkisin nagu lihtsalt kuidas mingi töökorraldus või mingi asi muutub või selliseid tööalaseid asju. Et siis tihtilugu oli see, kellega ma rääkisin, tema rääkis järgmisele töötajale, nüüd sellest tekkis selline töökeskkonna klats, mis omakorda veel muutus, selline kollektiivne probleem tuli sellest asjast.

Aga mina rääkisin nagu sõbrale või noh selles mõttes, et sellest tuli pärast tagaselja siis mingi selline probleemilaadne asi, kuidas selliseid asju arutatakse, aga miks sellised otsused tehakse? Et kellele neid muudatusi vaja on ja sellised asjad, sellised probleemid.

Aga kas sa seda ka tundsid, et näiteks need, kellega sa siis nii-öelda võid öelda, et sa olid sõprussuhtes, et nad ootasid sult midagi seoses selle sõprusega, mingeid eeliseid või midagi, eelistamist või midagi sellist, isiklikku.

Noh, midagi vast ikka. Selles suhtes, ma ei tea, meil on ju nii väike kollektiiv, et seal olidki nagu väike kamp sõpru. Kui probleem oli, siis tuli probleem lahendada. Oli selliseid nii öelda ussitajaid, kellele

mina ülemusena ei meeldi, siis oli seal noh, pahandusi või niiöelda probleemid. Aga et keegi minult midagi ootaks rohkemat või et saaks. No ei usu, ma ikka üritasin jääda võrdseks. Et see minu ülesanne oligi seal graafikute tegemine, millest oli kõige rohkem probleeme, siis ma üritasin ikkagi alati jääda resoluutseks, et noh ei arvestanud sellega, et mina tahan tihti nädalavahetusi ja lühikesi päevi. Kõik said ühtemoodi graafikud ja tingimused.

Nüüd, ma palun, et sa mõtled mingi olukorra peale, kus sa pead käituma juhina, aga tahaksid olla pigem sõber, et mõtle, nangunii oli mingeid selliseid olukordi. Sa oleks pidanud või tahtnud lahendada selle nagu teistmoodi, aga seal pidid olema juht.

Noh, et sõbrana, selleks näiteks torkab mul kohe selline asi pähe. Näiteks, et kui töötaja helistab mulle hommikul on reede hommik näiteks helistab, et ma olen haigeks jäänud, noh, et meil seal selline võim-
alus oli, vaata, et ma võtan selle reedese päeva maha, et ma ei pane talle seda punaseks, sest ta on haiguslehel olnud, et oleks siis nädalavahetusel kodus. Aga noh, selles mõttes, et ma ikkagi pean olema ülemus, selle tööpäeva panen ikkagi puudu, selles mõttes, et teda ei ole kohal, ja võtab ametlikult haiguslehe või teeb tagasi. Et umbes, et kas ta võib vaba päeva võtta, noh, niimoodi, et ma olen üksinda tööl. Et selliseid juhuseid nagu oli ja siis mina selliseid asju noh nagu omavahel tehti seal, mina selliseid asju läbi ei lasknud.

Aga kuidas sa tundsid ennast, kui sa niimoodi tegid? Sa teadsid ju, et noh, oodati sult teist käitumist, on ju. Sa jäid juhiks, kuidas sa tundsid?

No mina kuna kuna ma selle ameti endale vastu võtsin ja mul on kohustus tööandja ees, hoida seal asjad jonksus ja seadusega kooskõlas, siis mina ei tundnud halvasti. Võisin vastik mõrd küll olla, aga selles, et ma ei tundnud ennast halvasti, sest mina ei tahtnud petta oma tööandjat.

Aga nüüd võta teistpidi, et kui sa võib-olla andsid alla, käitusid sõbrana, aga hiljem mõtlesid, et sa oleks pidanud olema juht.

No selles mul probleem oli, et kui pidin jääma professionaalseks, aga töötajad ootasid, kuna ma nendega noh, suhtlesin tööväliselt ka, nemad ootasid et mina tööl olen ka sõbranna töötajatega, selles suhtes, et töötajad arvasid, et mina olen niisugune kahepalgeline, ma arvan. Ma ei ole rääkinud sellest.

No mis sa ise arvad, kuidas nüüd need, kes ei olnud nii-öelda selles lähedases ringis, et kuidas nemad võisid seda tajuda, mis nemad võisid arvata? Ja ma küsin edasi, et kas sulle, keegi mõnda vihjet ka näiteks selle kohta tegi, et arvati midagi.

Pealegi ei, no ikka konflikt ikka oli selles suhtes, et arvati, et mina olen ju ülemus ja ülemustele räägin ühte ja töö juures olen, räägin teist, aga selles suhtes, et ma ei saagi tunda ju end süüdi, mis ei ole minu tööülesannetega kooskõlas.

Tööl ülemusena ja sõbrannana peab ikkagi jääma nagu professionaalseks. Et eks selliseid asju ikkagi tuli ette, et noh, seal kuna oli väike kollektiiv, oli kuskil kümme töötajat, siis kõik arvasid, et me oleme seal üks mõnus perekond, kes aitavad üksteist, aga kahjuks nii ei saa tööd teha.

Kas sulle heideti ette, näiteks ütleme seal kellegi poolt, et, et sa kellegi teisega paremini läbi saad. Et kas nad arvasid, et kas võis tekkida seda olukorda, et arvati, et sa eelistad neid, kes sul lähemal seisavad?

Meil oli pigem töötajate kui radioloogiatehnikute eelistus, nad arvasid, et mina eelistan minust kõrgemaid ülemusi. Ja ma teen nii, nagu ülemused tahavad. Minu ülemus õendusjuht ja sealt edasi.

Aga kas sul kuskilt abi ka oli saada, kui sul tekkis mingi selline olukord?

Mina jäin endale kindlaks selles mõttes, et eks mul emotsionaalselt oli ikka paha, niimoodi see töö. Ülemusena ma tegin seda, viibisin nendega koos ühes kabinetis. Eks ta paha ikka oli vahepeal ka selles mõttes, et midagi teha ei ole, et kui ma jäin endale kindlaks ja ma teadsin, mida ma tahan ja mis ma nõuan. Oma otsese juhiga sain sellest rääkida, siis tema nagu andis tuge, et ikkagi on õige, mis ma teen. *Et sa said pöörduda, kui sul oli vaja, aga otseselt nagu mingeid dokumente, mis reguleeriks või et sa saaksid millegile nii-öelda toetuda, sellist asja.*

Võtsin ametijuhendi mõnikord välja ja, siis näitasin töötajale, et mis on tema tööülesanded, vahepeal mingeid asju peab meelde tuletama, isegi kui inimene töötab viisteist aastat on vahepeal midagi meenu-tada vaja olnud, sest inimesed muutuvad pika tööstaažiga mugavaks.

Väga-väga hea, mina jõudsin lõppu, kas sa tahad veel millestki midagi rääkida?

Ei taha.

Ütle mulle veel viimast asja, kas juht on üks?

No ei saa ju olla, ikka koos meeskonnaga. Tähtsaid otsuseid tuleb muidugiüksi teha.

Sa olid mu esimene intervjuueeritav! Aitäh!

Lisa 5. Intervjuu nr. 2. Alusharidus 1, tähis A1

Minu esimene küsimus on see, mis sinu jaoks sõprus on, mida tähendab sõprus?

No sõprus on see, kui ma tean, et inimene on minu jaoks ükskõik mis ajahetkel olemas. Et ma võin ta poole pöörduda, ma saan teda usaldada. Et mis siis, kui tema arvamus minu omaga ei ühti. Ta julgeb ka mulle nagu vastu astuda, öelda välja oma arvamuse, ei pea minu omaga ühtima. Aga samas nagu toetav noh, mind, minu arvamust selles mõttes ja minu arusaamu, eks ju. Ja, ja ongi, et mis siis, et ta on kuskil kaugel noh, ei ela siin, aga ta on ja me ei ole võib-olla kaua suhelnud. Aga ma tean, et ta minu jaoks kogu aeg olemas. Ja kui see suhtlus siis toimubki, et nagu ei olegi midagi vahepeal ära olnud, et see oli

eile, kui me viimati veel rääkisime ja olime, sest mul on hästi palju sõbrannasid, kes on siit ära läinud ja on kaugel, eks ju. Aga ma tean, et nad mul olema.

Aga nüüd järgmine, lähme edasi selle asutuse juurde juba. Et kas see maja, see asutus toetab suhteid, selliseid sõbralikke suhteid, kas on olemas teil majasisene kultuur, mingi regulatsioon?

Mis sa mõtled selle regulatsiooni all, mis see on?

Kas sul, kas teil on kuidagi näiteks mingid keelud-käsud, et ei tohi, või tohib sõber olla asutuse siseselt?

Ee meil ei ole sellist keeldu, et ei tohi olla. Absoluutselt ei ole.

Aga maja kultuur või nagu üldse selle mitte maja, siis teie organisatsiooni kultuur kas soodustab või pigem ei soodusta, töökaaslaste vahelisi sõprussuhteid.

Et kas sa mõtled, et noh, et meil toimub mingisuguseid üritusi, et selle läbi luues suhteid või?

Või ma tegelikult mõtlen seda, meeskond ju soodustab, nad töötavad külj külje kõrval.

Paratamatult soodustab, loomulikult soodustab siis sellest, kui sa nii mõtled, siis, ja loomulikult.

Nüüd jälle sinu isiklik arvamus, et kuidas teha vahet nendel professionaalsetel suhetel ja sõprussuhetel. Kuidas teha vahet, kuidas sina teed vahet, kuidas sa hoiad seda vahet?

Ma ei teagi, kuidas ma seda hoian, ausalt öeldes ma ei tea. Mul ei olegi seda, noh ma pean olema, ma pean seda mingit vahet tegema, aga ma ei oska sellele vastata. Ma siis natuke olen resoluutsema häälega või niimoodi ja kui ma tahan nagu teada anda, noh näiteks sellele teisele, et noh nüüd on see koht, et nii on. Jah, et ma olen nüüd juht. Jah, vist nii.

Kaua sa siin üldse oled olnud, selles majas?

Kakskümmend seitse, saab sügisel kakskümmend seitse aastat

Ja kaua sa juht oled olnud?

Nüüd jookseb kuues aasta.

No ikka ajalooga nii-öelda. Ja täna oled sa ametilt

Direktor

Mis on Sinu roll?

Roll... no seista oma töötajate eest ja üldse, toetada ja juhtida ikka lasteaeda ka.

Ja kuidas sa selle positsioonini jõudsid?

Kuidas ma jõudsin, no eelnevalt olin siis õppealajuhataja ja rühmas. Siis direktor läks ära ja no siis oli nagu kuidagi iseenesest läks, et no kes siis veel? Kuna hoolekogu toetas ja personal toetas ja ma siis võtsingi selle otsuse vastu, et noh, ma siis proovin jah. Ja ega ma natuke tahtsin ka, ma olin juba arusaamisel, et ma ei taha olla täiskohaga rühmas, näiteks õpetaja - olin ju poole kohaga. Ja uuesti täiskohaga või? Kujutasin ette, et ma tahan midagi muud.

Ikka kasvasid oma kollektiivist välja. Kas sa praegu tänases rollis veedad aega oma meeskonnaliikmetega?

Väljaspool tööd sa mõtled või, või üldse üldse.

Kas te veedate koos aega?

Ja noh, praegu on ju keeruline, aga ikka veedame, noh, meil on ühiseid istumised. No, praegu ei ole hea. Aga sünnipäevad, tähtpäevad, tööjuubelid, me oleme väljasõitudel käinud, oleme ju erinevates spaades käinud ja teatris oleme käinud koos. Aga viimasel ajal vähem.

Aga kas sul on oma meeskonnas oma alluvate seas on keegi, kes on sulle lähemal, keda sa võid öelda, et ta võib olla su sõber?

Ja, on

Nii kas see sober, kas ta siis oli juba sõber sulle enne kui sa olid tavatöötaja, kui sa ei olnud juht või ta sai nii-öelda pärast? Kas ta tuli sinuga nii-öelda kaasa sellesse juhi rolli või ta on juhi rolli ajal loodud suhe?

Suhe ei, ta ikka ennem oli jah, sellepärast et ta oli siis juba siin tööl ja kuidagi see lähedam suhe tekkis juba siis, et noh, me saime hästi läbi ja ma saan aru, et meil olid ühised vaated ja arusaamad ja oli, oli.

Kuidas sulle tundub, kas on kergem juhtida sellist meeskonda, kus sul ei ole sõpru või ei ole vahet?

Ma ei kujuta ette, sest mul ei ole seda teistpidi ju olnud. Ega ma ju tean kõiki inimesi ja meil on siin ju nii palju aastaid oldud, et ma tunnen kõiki ja tean ja noh, tahes-tahtmata et suhted on niisugused ja naasugused ja läbilõhki tunned inimesi. Et ma ei kujuta ette, kuidas on võõrasse majja minna ja sa ei tea, midagi, ei tunne kedagi, onju, ma ei kujuta ette. Aga ma ei tahaks ka seda. Minul on siin hea ja turvaline olnud selles mõttes, et on suhted niisugused ja naasugused erinevate inimestega, ma tean ja tunnen kõiki, mida oodata, milleks keegi võimeline või nende nõrgad ja tugevad küljed, et ma ei tea. Minule on see sobilik.

Aga nüüd, kui tulebki välja, et tegelikkuses sa tead ja, suhted on ju pikaajalised, et kas sa eelistad vahepeal või sa ise oled aru saanud, et sa eelistad oma lähedasemaid inimesi nendele nii-öelda väljaspool ringis asuvatele.

Ja see võib tunduda pealt- või kõrvaltvaatajale, et ma eelistan, aga see minu sõber on nii-öelda ta ongi selline õpetaja, nagu peaks üks õpetaja olema ja võib-olla vaata sealt pinnalt võib tunduda teistele, et ma kuidagi eelistan või tõstan teda rohkem või väärtustan. Võib-olla ka sellepärast tema nagu püüdleb, ta teab, mida ma tahan ja ta tahaks nagu meelega järgi olla ja võib-olla siis tuleb tal ka iseenesest, sest et ta teab, et õpetaja peaks selline olema ja ja nii edasi, et ma ei tea. Aga see võib tunduda, et ma teda rohkem

Ma nüüd küsin Su käest pikemalt, et ma tahan teada, kuidas on olla kellegi ülemus, kui sa oled tema sõber ja mis probleeme see tekitab. Just, et kui sa vaatad ennast, ma olen juht ja mul on sõber. Mis probleeme see tekitab ja kuidas neid probleeme siis lahendada?

No tööl ega noh, probleeme, mis on tekitanud, oi, mina tunnetan ise seda, et ma ei tea, kas teine pool on tunnetanud seda. Aga, et noh aeg-ajalt, nagu ta töö juures nagu võiks vot seda vahet teha, aga nagu mõnikord on niisugused teravamad kohad on ju, kus ta kas tunneb ja ta arvab, et ta võib ka rohkem endale lubada. On ju, et see on mind nagu häirinud. Et mina niimoodi küll ise teadaolevalt ei luba talle kõike. See, et talle on kõik lubatud, sellist asja nagu ei ole. Ma mõtlen nii.

Ja vot see on tekitanud probleeme jah, et nagu mina ise tunnetan, et ta nagu tunneb, et ta võib väga palju mulle öelda ja kuidagi niimoodi nagu ei peaks juhile ütlema, Mina, ma ei tea, kas see on nii, et sealt nõukogude ajast tulnud või, et ma tean positsioone ja ikkagi mingi vahe peab olema. Minul on alati, et kes on minu juht, siis ma ei luba endale kõike. Hierarhia on selline, et siis on nii ja ma käitun vastavalt ja ma ei või kõike nagu ikkagi öelda, mida ma tahaksin ja sülg suhu toob, nii ma mõtlen.

Kas te olete sellest rääkinud?

Ei ole, tegelikult ei ole. Sest ma mõtlesin, et ...aga kõik inimesed ei tule ise selle peale, et võiks teisiti käituda, on ju nii. sest mina olen, mina teeks nii. Mul oli ka sõber juht siin majas ja mina olin tema sober. Siis see ei tähendanud seda, et ma nagu käitun siin, kuidas ma tahan. Ma teadsin ikkagi seda positsiooni, ja nii oli. Ja ma eeldan, et teine pool ka teab. Aga noh, kohati mulle tundub et ei tea.

Aga kui nüüd on see olukord, et sa tunnend probleemi, mis sa teed?

Eks ma siis jälle oma tooni tõstan, no selles mõttes, et tooni resoluutsemaks või niimoodi. Tahan näidata talle nagu sellega, et nagu tõmmaku tagasi.

Aga see teil siin majas sees ei ole pingeid tekitanud?

Kas meil omavahel? On kui ma olen ka midagi öelnud, et no vot, näed, see peaks nii olema, või noh, nii, siis see teine pool on ikkagi väga näidanud välja seda. Keerab selja, läheb ära ka või siis niimoodi, et on järgmine päev nagu tagasi hoidnud. Vakka ei suhtle eriti, on teadlikult välja näidanud

No kui sa nüüd mõtled väljapoole, et te lähete siit majast välja ja suhe on ikka seesama, suhe. Aga on nüüd on nagu natukene erinev. Et kuidas olla siis väljaspool tööd sõber inimesega, kelle juht sa tegelikult oled? Teised jutud, aga kuidas sa siis seda vahet hoiad?

Mina. Siis ega ma ei võta ju kuidagi, et nagu noh, mina olen juht ja sina oled see alluv, me oleme nagu võrdsed ju, nagu inimesed ja nagu sõbrad, mina mõtlen nii. Ja kuidagi see, ma ei tea, meil ju nagunii ongi. Ja nii ongi, ma saan aru, Ma tunnetan ikkagi, et see teine pool sama moodi, et noh, me ei võta mind nagu kõrval pulga peal olevat või noh.

Aga et väljaspool tööd on see nagu lihtsam või?

On, on küll.

Tegelikult tuli nagu välja ka juba, aga ikkagi, see sõber ootab sult siin töö juures midagi rohkem, ootab nagu midagi muud?

Võib küll nii öelda ja aeg-ajalt küll, ja on nagu isegi seda välja öelnud. Nii on ka olnud, et noh, et sa pead nüüd võiksid või peaksid või? Jah, on.

Aga kui sa nüüd mõtled jälle oma selle aja peale ja kui sa oled siin olnud juht, et mingit konkreetset lugu või juhtumit, kui sa käitusid kui juht. Aga sa tunned, et sa oleks pidanud olema sõber ja vastupidi ka, et noh, kaks olukorda, et üks sa tead, et sa oled juht, aga tahad, on tegelikult, tahaks olla nagu leebem, teistpidi vastupidi. Et sa oled käitunud kui sõber ja pärast mõtled, et ma oleks pidanud olema juht. Et nagu sellist, et mõtle natukene siis noh kindlasti on selliseid asju olnud.

No kohe-kohe ei tule mitte midagi ausalt öelda, et noh, niisuguseid... selliseid nagu väga keerulise või raskeid asju ma ei ole pidanud seoses selle oma sõbrasuhte noh, temaga isikuga tulenevalt midagi tegema. Sellist. Päriselt ka nagu ei ole midagi sellist.

Et sa ei ole nagu oma töörolli ja sõprussuhtega vastuollu läinud? Et ei ole seda olnud, et sa tunned, et oleks selles olukorras teistmoodi pidanud käituma.

Kuidagi ei ole jah, ei päriselt ka ei ole, sest midagi see teine inimene, noh, võib-olla on ta ära tajunud ja mis ikkagi on õige. Et sellist asja minul praegu küll kohe ei meenu.

Aga maja peal teised teavad ka teie lähedasest suhtest, sõbrussuhtest. Kas and on sulle mingit märkust teinud või talle, kas seda on nagu märgatud ja kuidas nemad arvavad või mis sina arvad, kuidas nemad arvavad?

Seda kindlasti, on. On ka öeldud, et noh jah. Et noh, sõbrannad on selliseid ütlemissi olnud. Aga, ja kuidas, ma arvan. Ega me tea, tähendab, arvake, kuidas arvavad, siis ma mõtlen nii.

Aga keegi nagu selle pealt on tulnud, et noh, et nangunii saab rohkem või talle on lubatud kas või mingid, ma ei tea, ekskursioonid või vaba päev või noh, midagi sellist ei ole, te ei, ei ole tulnud ütlema, et see rühm saab, see on sõbranna. Et nagu seda ei ole?

Ei ole jah, pigem vastupidi, on kuidagi juhtunud mõnikord, et näed, teine rühm on nagu kuidagi rohkem saanud või ma nagu eeldan ja nõuan temalt rohkem. Ei saa üht minu kõrva küll ei ole jõudnud. Ja, ja enda arust, nagu teadaolevalt ma ka nii ei ole teinud.

Et oled neid võrdselt kohelnud, et töö juures on ikkagi tasakaal ja võrdsus ikka.

Jah. Kuigi mõned võivad arvata, et see ei ole nii, sest mõni inimene ei tunnista endale enda nii-öelda vigu või neid, mida ma võiksin rohkem ja mida ma ei ole teinud, mõni ei tunnista seda ja mõni arvab, et näed, õks saab rohkem. Aga tegelikult ei ole. Vaata peeglist. Noh.

Sul on ka see kogemus, et sinu alluvuses töötab sinule lähedane sugulussuhtes olev isik. Et kuidas, just nagu maja poolt temas suhtes ollakse häälestatud. Kas sealtpoolt on tulnud just sellist nooti, et meid diskrimineeritakse või meil ei ole lubatud, aga näen soodustab kedagi.

Ei, absoluutselt vastupidi. Vot see lähedane inimene arvab, et mina nõuan temalt palju rohkem ja mina ei väärtusta teda, kuigi see ei ole nii. Ja pigem suhted on üsna teravad olnud kohati selle lähedase inimesega selle pärast. Aga mul on teatud piirid ja raamid, millest ei saa üle astuda ja mida ma ei saa teha ja mis ei olene minust. Aga see inimene ei saa aru seda. Aga maja poolt ei ole seda.

Aga nüüd kas, kas sul on kellegi poolt või kellegi käest nagu abi saada, kui sul on keeruline just nii-öelda suhete tasandil, on raske. Kas on mingi õiguslane abi või sul on mingid regulatsioonid just need juhendid korrad või kasvõi sinu juhi poolt mingi abi, et kas sul on midagi, kuhu sa võid pöörduda, mida sa võid kasvõi vahepeal lugeda, meelde tuletada?

Jah, muidugi need korrad ja regulatsioonid on meil olemas, et vot see ametipost teeb seda või teist. Ametist tuleneb ju väga palju ja ametijuhend ja just need kõik asjad, eks ju. Aga väljastpoolt muidugi ma ütlen, et olen saanud abi, näed, võin öelda, et teiste lasteaiajuhtidega nendest probleemidest rääkides ja räägimegi on ju nii ühe kui teisega. Ja samamoodi vallast ma olen ka abi küsinud, kui mul ikka emotsioon keeb ja ma ei tea mis on õige. Ma olen ka sealt abi küsinud.

Kas sa tahad veel midagi lisada?

Ei taha midagi.

Aga mina küsin veel, kas juht on üks?

Eh, ...ei, no mina küll ei ole (naerab). Jaa, ma tean, et öeldakse, et juht on alati üks, aga ma ei arva nii.

Super tore oli, aitäh!

Lisa 6. Intervjuu nr. 3. Alusharidus 2, tähis A2

Mida tähendab sinu jaoks sõprus?

Minu jaoks sõprus, ma ütleksin, et paljud ütlevad kindlasti, et sõpru on palju kuid ma arvan, et ikka tunduvalt vähem. Mina arvan, et sõbraga peavad olema ennekõike just ühised väärtushinnangud ja kellega saab avameelselt kõigest rääkida. Ja muidugi peab olema usaldus. Paljud vist arvavad, et iseloom ja ühised huvid mängivad suurt rolli, aga mina nii ei arva. Nii et ikka väärtushinnangud, usaldus on väga olulised.

Milline on sinu asutuse kultuur seoses erinevate suhetega, näiteks asutuse siseste suhetega? Kas asutus toetab asutusesiseseid suhteid, nende tekkimist?

No mina usun, ja aastatega olen aru saanud, et ikka kõige tähtsamad, ongi just suhted ja suhted meeskonnas. Ja tegelikult on ju nii, et kuidas on suhted alluva ja juhi vahel, et need kanduvad ju õpetajal ka edasi rühma. Siis on paremad suhted ka õpetajal oma rühma lastega ja kindlasti ka lastevanematega. Ja töökeskkond see ju väga palju mõjutab ka, kuidas see olukord meil on seal. Tulla hommikul tööle niisugusesse mõnusasse, rõõmsasse töökeskkonda! Töötajatest ei tohiks mitte keegi karta koputada juhi kabineti uksele, kui tal on mingi mure, mis on tulnud just ja tahaks kohe ära rääkida. Või siis mingi kordaminek mingi rõõmuasi, et ta võiks kohe minu kabinetti tulla. Minul on tõesti niimoodi aastaid välja kujunenud, et ma hoian oma kabineti ukse natukene nagu lahti. Arvan, et siis inimesel on julgem siseneda, koputada ja ta tunnetab, et mina olen ka olemas ja ma kuulun nende sekka, olen nende jaoks olemas. Ja ma ei ole kindlasti ka mitte autoritaarne juht. Sest mina ikkagi arvan, et lasteaias tehakse meeskonnatööd. Ja juhtkond peaks sulanduma igati meeskonda, mitte et kõik tunnetavad, et ülemused on siin ja nemad on kuskil seal allpool. Et niisugust hierarhiat mina ei näe, et lasteaias ei peaks olema ja vähemasti väikeses lasteaias. Et siin need asjad toimivad niimoodi. Tekib usaldus ja üksteise mõistmine ja kõik see, mis ühes lasteaias peaks olema. See aitab hästi nendele sõprussuhetele ka kaasa.

Ma ei ole autoritaarne kunagi olnud ja see ongi tulnud mulle kasuks ja käivad meil siin järelevalve või on siin erinevad haridusnõunikud olnud ja ma olen alati saanud väga head tagasisidet, et meie majas on hoopis teine lähenemine. Ega ainult ranguse käskude-keeldudega ei saavuta midagi.

Ma olen sinuga täiesti nõus. Et hea sõna võidab palju rohkem, ja annab palju rohkem muuta.

Tunnustus ei pea alati olema tänukiri ja suureks puhutud. Kui ütled, et selle asja täna tegid küll hästi ja kui tore, et sa tulid vastu ja tegid selle ja teise asja ära, see on niivõrd oluline.

Kuidas teha vahet professionaalsetel suhetel ja isiklikel suhetel just töö kontekstis?

Töö kontekstis, seda on päris raske öelda

Ütle kas sa juhina teed vahet või pigem sujub iseenesest?

Tähendab, mina ei peagi vahet tegema, võin öelda küll, et minul on ka kollektiivis üks sõber mõttekaaslane. Meid usaldatakse.

Kaua sa oled selles tänases asutuses töötanud?

Oi palju, nelikümmend kaheksa aastat.

Kui kaua sa oled olnud siis asutuse juht?

Asutuse juht, kolmkümmend üks aastat, pikka aega.

Mis on Sinu tänanae amet ja roll?

Lasteaia direktor olen. On väga põnevaid aegu olnud, mis on kinni hoidnud ja muidugi kollektiiv. Roll on toetada, kuulata ja olemas olla oma töötajate jaoks.

Agaräägi sellest, kuidas sai Sinust juht? Kuidas sa jõudsid selleni?

Tähendab see ei olnud üldse minu eesmärk omaette, et juhiks saada. Mulle väga lastega meeldis, sain hästi kontakti, aga siis mingi aeg, üks eelmine juhataja jäi juba vanemaks ja siis tuli hoopis kõrgemalt poolt mul pakkumine. See tuli siis maakonnast, metodik kutsus, ja tema siis isegi otsis mulle kursuse, et ma läheks ikka algajate juhatajate kursustele. Läbisin selle, aga ikkagi ma väga-väga kahtlesin. Ma just sellepärast mõtlesin, et ma ei ole niisugune peale pörutaja, ja ma ikka arvasin, juht peab olema hästi konkreetne, konkreetne oskan ka mina olla, aga ma olen teistmoodi. Aga kuna mul töökaaslased ka väga toetasid siis ma ütlesin, hea küll, ma võin ju proovida. Ja näed, mis sellest proovimisest saanud on.

Sa siis ikkagi kasvasid välja oma meeskonnast?

Kollektiivis ma olin kuusteist aastat, olin kasvataja. Kollektiivi toetus oli väga suur. Ja kui kõrgemalt poolt pakutakse. Aga jah, oma meeskonna toetus oli olemas siis ja nii läks.

Kas sa veedad aega oma maja töötajatega?

Ja muidugi veedame minu meelest nii oluline, et oma meeskonnaliikmetega tulebki aega ju veeta. Suvel teeme niisuguseid ühiseid väljasõite ja siis me käime ühe õpetaja juures, kus me mängime oma maastikumänge, see on meil kevadeti. See kõik tegelikult liidab hästi-hästi palju ja millest me praegu väga puudust tunneme.

Ja nagu enne tuli välja, et aga ma küsin ikka üle ka, et kas sul on sõpru oma tänases meeskonnas?

Jaa on, isegi kaks

Aga need praegused sõbrad, kellega sul on sõprussuhe, on nad tulnud kaasa varasemast või nüüd juhina?

Tähendab, see kellega ma praegu siin rohkem koos töotan, tema on ikkagi olnud varasemast, nii et meil on hästi stabiilne seltskond, keegi ei lahku, enne kui pensionile.

Ja aga see on väga hea, see näitabki seda tugevust ja kõik on hästi. Järelikult tehakse õigeid asju, ja me saame niimoodi hakkama.

Kas on kergem juhtida meeskonda, kus pole sõpru või meeskonda, kus on ikkagi sõpru?

No mina arvan, et kui on niisugune autoritaarne juht, temal võib olla on hea, kui niisuguseid sõpru ei ole, sõprussuhted saavad äkki kannatada. Tema tahab otsustada, tema tahab, et tema käsked täidetaks. Noh, aga kui sa oled niisugune paindlikum, võib-olla siis ma arvan, et sõbrad ainult toetavad. Päril üksinda on väga raske, nii et mina ja maailm. Et ma arvan küll niimoodi.

Kas sa eelistad sõpru teistele töötajatele?

Kuidagi oskan vahet teha nii, et isiklikke asju ajame siis, kui on selleks aeg ja tööasju ajame ikkagi töö ajal. Tundes üksteist, saame ja jõuame kompromissile alati paremini. Ega see ei tähenda, et me kõik ühtmoodi mõtlema. Ei eelista.

Kuidas on olla kellegi ülemus, kui sa oled tema sõber mingi olukord kui on olnud midagi, sa pead käituma ülemusena, aga teil on paremad suhted?

Vaat seda ma isegi natuke nagu mõtlesin, et oli küll üks raske juhtum ja see oli veel vanas majas. Ja sellisel hästi-hästi kiirel ajal kui oli lõpetamine kevadel ja pidime hakkama juba uude majja kolima ja seal oli mul siis neli pensionieas töötajat, kes siis soovisid töölepingu lõpetada, et nad siia uude majja ei

tule enam. Ja seletasin neile kõik asjad ära, kuidas käivad, mis dokumendid teha ja need hüvitised ja asjad kõik ja nagu arvasin, et see teema oli selleks korraks ammendunud ja tegelesin oma muude asjadega. Võib-olla enne oli mul nagu rahulikum, oli aega rohkem rääkida, neid asju üle ja ümber, aga siis tegelesin maja asjadega täiesti ja ühel hommikul siis oligi selline lugu, mul väga tubli töötaja ja väga hästi saime ka läbi ja hüppas järsku mulle närviliselt peale, et ma nende asjadega üldsegi ei tegele ja et ma vist ei soovigi, et need rahad saadakse töötukassalt. Püüdsin muidugi küll siis selgitada, et need rahad tulevad hiljem. No ja tundus, et nagu keegi oli ta nagu üles kruttinud, sest see tuli nagu selgest taevast ja ta ei teinud üldse mind kuulmagi, kui proovisin ikka nii, nagu me ikkagi omavahel olime suhelnud. Seega see sõbra jutt ei mõjunud siin absoluutselt. Ja siis pidin ka nagu ikkagi juba võtma selle teise positsiooni natuke rangema ja lahendama siis selle juhtumi nagu asutuse juht, aga muidugi ette ma ei saanud ju midagi teha, aga lihtsalt põhjendasin ja siis tõin ka temale välja, millised ülesanded mul praegu tõesti on, mida mul rohkem on vaja teha. Ja siis, lõpuks läks ikka nii nagu minema pidi. Ja muidugi ka hiljem need suhted uuesti normaliseerusid, aga tükk aega ikkagi oli see pinge õhus olemas täiesti. Ja siis hakkasin ikka ise veel mõtlema, et mida ma siis tegin nüüd valesti, mis asi oli valesti. Ja siis tegingi järeldused lihtsalt, nii nagu mina arvasin, et ikkagi, mida vanemad on juba töötajad, seda rohkem vist peaks neile olukorda selgitama, see üks kord ei aita ikka, mitu korda on vaja, sest tihti vanemad inimesed mõtlevad, muretsevad natuke nagu üle. Ja, ja samas muidugi see ka psühholoogiliselt töölt ära ja minna, noh ma arvan, et see ei ole ka mitte kõige lihtsam kindlast. Ja ei olnud mul siis majandusjuhatajat, ei olnud õppealajuhatajad, kõik vastutus oli juhi õlgadel. Ja siis see olukord võiski tekkida, tema tohib, lootsid, et ma ikka veel räägin, kui kaugel need asjad on ja mismoodi on, aga noh, selles oli kindlasti siis minu viga, millest see asi tuli, aga kes teda üles ärgitas või sellest rääkis, vaat seda ma ei tea siiaani öelda. Aga suhted õnneks ikka taastusid ja läksid normaalseks tagasi, aga see võttis päris pikka aega. Mõtlesin, et kui raske on tööl käia kui on pinged majas, see juhtum ongi mul hinge jäänud ja tundsin ennast tegelikult ääretult kehvasti. Aga õnneks olid mul toetavad kolleegid jälle, kes siis aitasid mul sellest üle saada, aga üks ta ikka tuleb mulle aeg-ajalt meelde, aga nii oli. Jah, nii et tuleb ikka hästi palju suhelda, rääkida kogu aeg korrata uuesti. Mõtled, et kõik on selge, aga no ei ole alati.

Kas sõprussuhted võivad töökohal tekitada probleeme?

Tegelikult jah, võin öelda küll, et tekitavad.

Kas need sõbrad ootavad siis isiklikumat lähenemist?

Jah, võib-olla nad ootavad ka, et võib-olla ma oleks pidanud leidma aega nagu veel rohkem nende jaoks.

Ma palun, et sa mõtled mingi olukorra peale, kus sa pead käituma juhina, aga tunned, et tahaksid olla pigem sõber. Et pead olema konkreetne, pead võtma juhi positsiooni aga tahaksid olla sõber.

Pean mõtlema, kas mul on sellist juhust. Lapsevanemad tulid kurtma ühe õpetaja peale, tundsin ka ennast nagu halvasti, lugu läks lausa hoolekoguni välja ja see õpetaja oli veel meie õpetajate esindaja hoolekogus. Ja vot siis esitati neid küsimusi ja uuriti minu käest asju ja eks mul oli ka oma nägemus sellest õpetajast ja mis ta võis valesti teha. Aga siis kuidagi nii raske oli, et kui juht peaks ma seda olukorda valgustama, seal hoolekogu ees rääkima aga samas jälle inimesest oli jälle nii kahju. Pidin palju laveerima, oli raske jah. Selline olukord on väga raske ja samas ma tean, et see ei olnud ka päris õige süüdistus.

Mõttele nüüd vastupidi, näiteks olukord, kus sa võib-olla olid natuke liiga leebe, aga oleksid pidanud olema nagu rohkem asutuse juht.

Sellist asja ei olegi olnud

Üks õpetaja hakkas ajama endale kutsehaigust. Ja tema arvas, et see on nii lihtne, paar paberit ja ongi kõik ja siis hakkab saama oma kutsehaiguse lisaraha hüvitist. Ega ma ise ka ei teadnud, et, et see töö nii mahukas on. Palju oli vaja igasugu pabereid, dokumente, tööinspektsiooni vahet käia. Nii mahukas ja keeruline juhtum, et oleksin küll pidanud kohe ütleva, et me ju kõik teeme tööd ja kõigil meil aeg-ajalt on väsimus ja kusjuures vanasti ise vabatahtlikult tahtis seda, et ta puhkust välja ei võtnud, et makstakse välja ja oli kogu aeg tööl. Oleksin kohe algusest peale pidanud rangemalt suhtuma ja ennast viima rohkem kurssi ja siis teadma, mis see tegelikult endaga kaasa toob. Ei oleks pidanud ennast sellesse segama ja lisa tööd tegema.

Aga mida sina ise arvad, kuidas sinu kaastöötajad tajuvad seda, et sul on mõned lähedasemad kui mõned teised.

Tähendab välja ei ole nad küll näidanud. Aga vähemasti probleemi või mingit ütlemist absoluutselt ei ole olnud. Ma ei tea küll et oleks.

Kas sul kuskilt abi on saada või kellegi poole pöörduda, kui on näiteks keeruline olukord, just juhina ja suhete vallas?

Ma olen tõesti pöördunud siis omavalitsuse poole, et sealt abi saada või lahendust. Kolleegidega pole abi tarvis olnud, lastevanematega suheldes küll. Et siis ma olen pöördunud küll sinnapoole, aga töötajate pärast küll mitte.

Kas sa tahad äkki mul sellele teemale lõpetuseks veel midagi lisada?

Mida ma lisan, et ikkagi tuleb väärtustada inimesi, et saavutada selliseid häid suhteid ja võita usaldust, mis ju ka koheselt ei tule, see võtab ka natukene aega. Nii et ja väärtustada just inimesi ükskõik, mis ametikohal ta iganes töötab, et igapäev on oma koht. Ja igapäev on õigus öelda ja mõelda.

Mis Sina arvad, kas juht peab olema ükski?

Kindlasti mitte, minu jaoks on tähtis meeskonnatöö jainimesed minu ümber.

Täna Sind meeldiva vestluse eest!

Lisa 7. Intervjuu nr. 4. Tervishoid 2, tähis T2

Mida Sinu jaoks tähendab sõprus?

Tohutut pühendumist teisele inimesele, et sa võtad selle inimese nagu endale, oma lähedale, lased ta enda privaattsooni ja oled pühendunud temale, et sa leiad alati tema jaoks aega ja tahtmist. Isegi kui sul seda ei ole, sa oled ikka pühendanud temale. Kõike, mis sul jagada on. Ja võtad seda ka vastu, see on tohutu energiavahetus teise inimesega. Minul isiklikult on väga keeruline selliseid sõprussuhteid hoida, energiat lihtsalt läheb mujale rohkem, kui ühele sõbra pidamisele.

Aga kas sinu asutuse, organisatsiooni kultuur toetab töölaseid sõprussuhteid, nende tekkimist ja püsimist?

Jaa, miks mitte. Et noh, organisatsiooni kultuur iseenesest ei kultiveeri neid, ta ei õhuta neid, seda ei ole kuskil kirjas, et tulge, sõbrad aga see teda ka ei takistata, oled, kuskil ei ole, ei ole reguleeritud seda, et ma ei või kellegagi sõbraks saada ja sõber olla. Põhimõtteliselt see ei ole minu teada kuskil teemaks mitte üheski dokumendis ega üheski sellisel koolitusel ega ega muul viisil esitatud.

Aga kui sa nüüd mõtled oma asutuse peale ja oma igapäevatöö peale, kuidas teha vahet professionaalsetel suhetel ja sõprussuhetel?

Ma kahtlustan, et niimoodi ei saagi vahet teha, see ei ole võimalik, sest kuhu sa selle piiri tõmbad? Ja sa see alustasid küsimist, et mis on minu jaoks sõprus, siis iga inimese jaoks on see erinev. Et mõni nimetab sõbraks, võta näiteks lapsed, and nimetavad sõbraks juba seda, kui ta mänguväljakul on tere öelnud, siis on tal juba sõber. Täiskasvanutel läheb natukene keerulisemaks ja see sõltub inimesest, mis asi on sõprus. Et kui mina alustasin väga sellise raske definitsiooniga, et sõber on see, siis see ei tähenda, et ma ei sõbrusta inimestega, et ma arvan, et ma saan inimestega väga hästi läbi ja seda võib nii mõnegi inimese meelest nimetada, et see on sõprus.

Kui kaua oled sa siin asutuses üldse töötanud?

Kakskümmend neli aastat

Ja sellest oled olnud juhtival positsioonil

Kolmteist.

Sinu praegune roll, töö nimetus, ametinimetus?

Õendusjuht. Aaa, roll...eestvedaja ja toetaja...ma arvan.

Kuidas sa jõuadsid selle juhi ametini?

Mnjaa... Mind räägiti ära. Olid liikumised ja siis kolleeg, kellega ma hästi läbi sain astus kaks sammu üles. Ja siis ta tahtis mind oma meeskonda ja tiris mind siis selle koha peale.

Nii et sa kasvasid välja sellest samast kollektiivist?

Jah, olin enne koordineerija ja siis sain juhiks oma eelnevale meeskonnale.

Aga oma praeguse meeskonnaga, keda sul on väga palju, kas sa veedad nendega koos aega?

Vähe. Mida suuremaks läks, seda vähem ma nendega aega koos veedan.

Aga selles suures meeskonnas, kas sul on mõni lähedasem sõber või kellega sa võid öelda, et on sõprusuhe või lähedasem suhe ehk siis ka selline lähedane ring?

Jah

Ja kas need, kes sinna lähedusse ringi või siis nii-öelda sellesse sõprussuhte ringi kuuluvad kas nad on tulnud varasemast ajast, kui sa ise kuulusid nende hulka või nad on nüüd lisandunud sellel ajal, kui sa oled juht?

Mõlemad.

Kuidas sa hindad, sul on see kogemus olemas, et sul on see sõprusring ja sõbrad, kas on kergem juhtida meeskonda, kus on su sõbrad-lähedased inimesed või kui sul neid ei ole?

Ma saan definitsiooni juurde tagasi minna, et kui on nagu päris sõbrad, siis on raskem. Ja kui sul nagu selles mõttes nagu ei saa, läbi siis on ka raske. Peab olema selline, et ma saan hästi läbi, ma tean lastest ja koduloomadest ja kui on ühiseid huvisid, siis me jagame neid omavahel. Tunneme huvi üksteise juuksuris käimistest ja muude asjade üle, et see on hästi, see tuleb kõik kasuks, aga niimoodi päris sõprus, et siis see hakkab segama.

Kas sul on olnud olukordi, kus sa tunned, et sa eelistad seda lähedast sõpra teistele töötajatele?

Jah. Aga see on täiesti loomulik. Mul on täitsa palju selliseid inimesi, kellega ma suhtlen rohkem ja mõned on isiklikult meeldivamad, siis nendega suhtlen rohkem. Näed koridoris ja rõõmustad ja räägid midagi. Siis selge see, et kui ma teen mingisuguseid tööülesandeid, mingeid asju, siis need inimesed tulevad esimesena positiivselt meelde, kui need teised, kellega mul ei ole sellist vaba suhtlemist ja see

on absoluutselt niimoodi, et kui ma pean adekvaatselt mingit otsust vastu võtma, siis ma pean keskenduma sellele, et ma ikkagi nagu teadlikult, et need ja need on need inimesed, kellega ma suhtlen, rohkem, aga ootab veel inimesi. Nema nagu panen ennast mõtlema teiste peal ja see on lisatöö. Et see muudab jälle juhi rolli raskemaks.

Aga siit edasi tulebki küsimus, kus ma tahan, et sa mõtled mingi olukorra mingi juhtumi peale. Tahan, et sa mõtled tööl olles. Et kuidas on olla siin ülemus, kui see inimene on sulle nii-öelda lähedane, sõber ja kas ja milliseid probleeme see tekitab? Kui nüüd on mingi situatsioon, mingi olukord, tegemist on selle nii-öelda sõbraga, et, mis probleeme tekib ja, kuidas sa oled need probleemid ära lahendanud iseenda jaoks?

Muidugi tekib probleeme, probleeme tekibki sellest, kus ma ei taha kindlasti oma otsuste või käitumisega sõbrale pettumust valmistada. Ja tahes-tahtmata sellise sõprussuhte omamisel on teisel minule teistsugused ootused. Ehk siis, et kui ma panen ta samasugusele mõõdulindile nagu teised inimesed, siis see ei pruugi vastata sellele pildile, et me saame ju nii hästi läbi ja, et meil on tore, et siia tuleb see subjektiivne vaatenurk sisse. Ja mul on selline tunne, et ma suuremas osas suudan seda ise näha ja ära tunda, aga see on keeruline. Et siis lihtsalt ongi see, et mul tuleb astuda nendest inimestest samm tagasi. Et mul ei ole olnud ühtegi sellist, et oleks kellegagi tülli läinud, aga noh, kes mind tunnevad-teavad täpselt, siis ma lihtsalt ütlen midagi kohatut, eemaldun nendest ja jätan sellise kummalise mulje. Aga see on kõik selleks, et põhimõtteliselt on see kaitse mõlemale poolele. Jah, ja ega sellel teisel ei ole ka sugugi kergem, kui ma teeks otsuse niimoodi, et me oleme siin sõbrad, et ma teen sulle soodsama otsuse või lahendan sinule soodsamalt olukorra. Siis on meil pärast mõlemal nagu kehvem, sellepärast et kas teised näevad, ja jääb see meie südametunnistusele ja siis järgmine otsus tuleb juba sellest, et kui ühe me juba lahendasime niimoodi sõpradena ära, et siis järgmine olukord tuleb jälle nii. Aga kui on vaja mingisugust üksust juhtida, siis juhtimiseesmärgid on teised kui sõprussuhete arendamine.

Aga nüüd, kui sa mõtled väljaspool tööd seesama sõber, aga väljaspool kuidas siis on, et sa oled väljaspool, olete sõbrad, aga tööalaselt oled sa tema ülemus? Need jutud, konfidentsiaalsus, kõik selline, et kuidas, kuidas sealtpoolt, kes niipidi on olnud, tulnud sulle probleeme ja kuidas siis niipidi saab seal näha?

Jah, on. Mul ei tule ühtegi kindlat asja kohe meelde. On selliseid olnud, sellepärast et ma olen sihuke vahetu rääkija, ja tahes-tahtmata hakkad rääkima ja siis tunned ennast teises keskkonnas teisiti. Ma annan endale täiesti aru, et niisuguseid asju on. Et muidugi niimoodi teadlikult mõeldes ma loodan ja tahan endale ette kujutada, et ma olen suutnud. Delikaatsemad asjad, mitte rääkida või siis seda asja avaldades jään lootma et ma olen inimesega nagu usalduslikult suhelnud ja loodan ta sellisel juhul ei kuritarvita seda, mida ma olen rääkinud. Ja ma arvan, et ma olen päris palju ja võib-olla isegi mitte ainult nagu

väljaspool tööd, vaid ka töösituatsioonis puhketoas niimoodi rääkima hakanud selliseid asju, mida mis, mulle tundub, et tegelikult neil inimestel on ka õigus tajuda seda, et selle mingi tavalise tegevuse taga on mingisugused teistsugused asjad, lugeda mingisuguseid märke sellest, et toimuvad mingisugused tegevused. Võib-olla mingisugused tagajärjed või olukorrad, mis, on natukene delikaatsemad. Ja, mulle jääb selline tunne, et see tekitab usaldust, et mina jagan temaga mingeid olukordi ja ta usaldab mind juhina, et ma olen ka inimene, kes jagab, et kuna ma olen selline, ma ei jaga mitte midagi enda sellist, siis inimesed ei taju ka üldiselt seda organisatsioon ja neid muid asju, mis toimuvad. Aga üldiselt on ju see, et inimesed arvavad, et mis see juht istub oma kabinetis, vastab telefonile ja kirjutab mõne meili, et palju ei ole, et, et võib-olla sellepärast ma teengi selliseid asju teinud, aga mulle meeldib inimestega läbi saada ja see tundub nagu selline usaldusliku suhte loomine, et midagi sellist.

Nüüd ma palun, et Sa jälle mõtleksid juhtumile ja tooksid näite oma läbielatud, kogetust, sellisest olukorrast, kus sa oled käitunud kui juht. Aga pärast tunned, et ma oleks pidanud võib-olla käituma rohkem sõbrana. Kuidas sa sellest olukorrast välja tulid? Kuidas sa selle ära lahendasid?

Ja teistpidi tuleb kohe edasi see, et kui sa oled käitunud sõbrana ja pärast tunned, et tegelikult oleks pidanud olema juht ja jälle samamoodi, kui see enda jaoks ära lahendad.

Pean mõtlema.

Sellist olukorda tuleb küll, kus ma olen käitunud juhina ja mitta, nagu sõbranna, tuleb kohe hopsti selliseid juhtumeid. Ja, ja ma olen pärast tagasi mõelnud, et ma olen teinud õigesti.

Nüüd ma saan lihtsalt mõelda, mis see tunne oleks konkreetselt mul praegu ei tule midagi. Et esimene mõte, mis ma tööl pidevalt kasutan, on see, et ma olen selle üksuse juht, ma siin tegutsen selle aja jooksul, ma teen tööd. Ja kui ma teen mingeid otsuseid, mis ei ole minu isikliku arvamisega nagu sellised, et mul oleks nii nunnu niimoodi teha, siis on see, et ma teen tööd, ma pean tegema tööd ja, ennekõike on see, et ma vastutan selle eest, et see üksus toimiks ja see töö läheks minu silmale kõige efektiivsemal ja paremal moel, et ma ei saa siin nagu ma ise olen öelnud, et ma ei saa siin ei padjaklubi tekitada ja ma ei saa sinna mingit sotsiaalhoolekannet korraldada, et ma pean garanteerima, et see üksus töötab. Et võib-olla on, see on üks asi, mis on mind aidanud sellisel puhul

Teisipidi see, et mul on hästi kurb olnud, et minu ümber on olnud palju toredaid inimesi ja ma ei saa nendega sõbraks saada. Et ma lihtsalt, ei saa, sellepärast et siin on töö. Nii et ütleme nii, et ma ei ole pidanud punnitama sellepärast, et see tuleb kuidagi, on tulnud suhteliselt loomulikult. Aga ma olen palju mõelnud selle peale, et tegelikult ma sõbrana niimoodi võttes, ma oleks teinud teistsuguseid otsuseid.

Saan ma siis aru praegu et see, kui sa tuletad endale meelde, ma olen siin juht, see aitab tegelikult selle kõigega toime tulla?

Jah, aga ma mõtlen, et see on minu kaitse. Et ma teen tööd.

Aga nüüd, kui võtta seda, et et alati, kui on selline lähiring või sõbrad, see ülejäänud töötajad ju ka tajuvad seda, et kas sina oled saanud kaastöötajatelt, siis kes on siis nii-öelda sellest siseringist välja pool mingeid vihjeid, mingeid kommentaare, just selle kohta, et nad tunneksid ennast kas ebavõrdselt koheldud nagu kõrvalejäetuna, et kas seda on tulnud?

Jah, on tulnud. Isegi see, et kus koha peal ma hommikul kohvi joon, millise seltskonnaga. Või et, kellega ma rohkem räägin või kellele ma rohkem naeratan või kus, millises kabinetis ma rohkem käin, et mitte see, et teised nagu ka väga tahaks, et ma sinna nina pistan ja mitte see, et need, kelle juures ma rohkem kõin nagu rõõmustaks selle üle, mis see ülemus kogu aeg tolkneb siin, aga tahes-tahtmata otsitakse selliseid asju.

Aga see sisering või noh, ikkagi need sõbrad, kas sa nendega oled pidanud rääkima sel teemal, et saame paremini läbi, võib-olla, kuidas käituda või, kas mingit sellist isiklikku vestlust sel teemal on tulnud, et kas sa oled tundnud mingis olukorras, et, et võib-olla me peaksime sellest rääkima.

Vot nii otse ei ole rääkinud. Küll on olnud selliseid vestlusi, et noh, kas inimene tuleb oma mingi murega lihtsalt rääkima pikemaks, et siis võib seal jutu keskel tulla selline kommentaar, et nüüd ma räägin sinuga kui sõbraga, ja et nemad nüüd ma ei ole nagu su tööandja, et selliseid olukordi on küll olnud. Et ma annan sulle nõu, kui, kui sõber, et ma ei ole kui sinu ülemus, et selliseid olukordi on küll olnud.

Aga vastupidi meelde tuletama, et ära unusta, ma olen siiski su juht.

Tead ma arvan, et ma ei isegi äkki ei ütleks niimoodi, et ma võtaks vastu, kui inimene tahab jagada, siis ma ma võtaks selle informatsiooni vastu. Võib-olla enda reageerimist ma siis hoiaks tagasi või siis ma lähen üle sellele, et ma nagu ütlen ise, et nüüd ma annan sulle nõu või, et ma ei saa sulle mingisugust tagasisidet anda.

Ma arvan, et ma ei hakkaks inimest takistama, kui ta tahab minuga seda jagada või midagi öelda. Nii et võib-olla mingit sellist olukorda on olnud, et kus inimene tuleb nagu küsima midagi või rääkima, ja ma pean ütleme, et ma ei saa sinuga seda erisust teha. Tundub.

Nüüd me oleme jõudnud lõppu ja mind huvitab see, kas tööalaselt organisatsioonis on olemas mingid regulatsioonid mingid korrad, mis näiteks reguleerivadki tööl neid tööalaseid suhteid, võib-olla sõprus-suhteid ja, kas on koodeksid, korrad või määrused?

Ei tea, ei ole.

Kas soovid veel midagi lisada?

See kõik sõltub isiksustest ja juhi tüübist ja juhtimise tüübist sõltub, et milliseid suhteid luuakse, sa oled autoritaarne juht, ja ei loo ühtegi suhet ja, inimeste inimene võib-olla suudab juhtida nii, et keegi ei kannata.

Kas Sinu arust juht peab olema üks?

Kindlasti, juht on üks.

Täna Sind meeldiva vestluse eest!

Lisa 8. Intervjuu nr. 5. Alusharidus 3, tähis A3.

Esimene küsimus on see, et ma palun, et Sa defineeriksid, mida sinu jaoks tähendab sõprus?

Sõprus, sõprus on üksteise mõistmine. Aitamine. Küsid nii rasket küsimust kohe hommikul, pole jõudnud veel hommikust süüagi (naerab). Ma arvan, et sõprus on mõistmine, üksteise toetamine, üksteise vigade ja erinevate tahkudega arvestamine. Teise inimese võtmine sellisena, nagu ta on võib-olla.

Ja et tegelikult on ju sõprus igapäevase jaoks erinev ja mida sina tunned.

Kas sinu asutus toetab sõprussuhteid, kuidas on selle asutuse kultuur, organisatsiooni kultuur kas ta pigem soodustab, toetab sõprussuhteid.

Sa mõtled praegu, kelle vahel näiteks neid sõprussuhteid, kas töötajate vahel, et kas asutus soodustab neid?

Ma arvan ikka, jah, meil on töö ju selline, et ikkagi rühmapõhised suhted, rühma meeskonnas paratamatult seal tekivad sõprussuhted. Et ma arvan, et jah.

Kuidas sina teed vahet professionaalsetel suhetel ja isiklikel suhetel, sõprussuhetel? Kas sa üldse saad vahet teha?

Ikka saab, liiga familiaarseks sa ikkagi nagu tööalastes suhetes ei lähe. Ja vaata, kui see tööalane suhe kandub edasi nagu pärast tööaega, siis on ta juba niisugune nagu teistmoodi sõprus. Et ma võin siin kolleegiga hästi läbi saada ja tööalaselt ongi meil hea suhe, aga see ei kandu võib-olla edasi enam vaba aega, et niimoodi me ei ole sõbrad, et me laupäeva õhtut näiteks peredega koos aega veedame. Et kui see koht tekib, siis on see sõprus. Siis ei ole enam töösuhe ja, ja niisama sõbrasuhe ma leian, ma ei tea, kas see on õige.

Ehk saan siis aru, et sinu jaoks nagu professionaalne suhe on asutuse töökoha sees jah...

Jah, see on ikka kindlalt seotud töökohaga, et ma ikkagi naljalt nagu võib-olla oma eraelulisi asju või ta jääb ikkagi puhtalt sellele tööle nagu töötasemele, et kõik, mis puudutab tööd ja kõik, siis on nagu ongi, ongi tööalane sõprus. Aga kui see läheb siit välja, siis ta enam ei ole.

Kui kaua sa oled üldse siin asutuses töötanud?

Teist aastat, teist õppeaastat olen, mina elan õppeaasta kaupa onju, et kevadel saab nüüd teine õppeaasta läbi.

Ja selles ametis oled sa olnud kaua?

Siis nagu lasteaiajuhi ametis ma olen esimest aastat.

Ja mis on sinu tänane siis ametinimetus?

xxx direktor

Ja nimesid ma võtan kõik maha. Ja mis sa tunned, mis on sinu roll?

Ausalt tahad teada või? Endiselt ma tunnen seda, et minu roll on päris mitme koha peal olla lihtsalt sekretär, mis mulle tegelikult absoluutselt ei meeldi. Ma väga loodan, et me saame nagu üle sellest. Et ühesõnaga, ma loodan, et nagu personal muutub iseseisvamaks, enesekindlamaks, mingitest asjadest. On näha, kui ma mõtlen, et eelmine aasta, kui ma tulin, onju ja nüüd, siis mingid asjad on juba läinud paremaks. Et aga, aga tihtilugu ikkagi esineb seda sekretäri rolli. Et kui ma olen näiteks kodukontoris, ma jõuan teha poole rohkem asjalikke asju ära kui see, kui ma olen siin koha peal. Aga kui me selle sekretäri rolli nagu kõrvale jätame, siis ikkagi ma leian, et ma olen nagu koordinaator või suunaja.

Et, suunates siis, ma ei tea, seda igapäevast päeva korralduslikku poolt. Alustame või graafikutest kuni nüüd ja praegu ka tegelikult ju kõik õppetegevusteni välja, et ma, ma arvan, et see, et see covid aasta on, siis ta on kuidagi nagu lihtsamini mulle tulnud, et oma magistritööd kirjutades lisaks veel siis nagu seda uut ametikohta pidades. Ei ole ka nagu õppealajuhatajat, nagu kedagi hetkel kõrval ei ole, siis kuidagi nagu soodsalt on kõik asjad kokku langenud.

Ma ei tea, võib-olla ma läksin liiga kaugele küsimusest.

Ikkagi need täiendused on ju nagu jälle head. Aga nüüd lähme sinna ettepoole tagasi, et kuidas sa jõudsid selle direktori ametikohani?

No kandideerisin, noh selles suhtes ja ma tulin siia õppejuhi rolli. Eelmine asutuse juht soovis oma tööst loobuda, läks ära ja ta soovitas mul kandideerida. Ja siis ma kandideerisin ja mul õnnestus, viis kandidaati oli ja ja mul õnnestus see koht saada.

Et sa kasvasid välja oma organisatsioonist

Jah, põhimõtteliselt. Ma arvan, et kui ma oleks liiga pikalt olnud õppejuht, siis ei oleks mõistlik olnud, aga kuna see periood oli nii lühikene, et siis üleminek ühelt teisele läks nagu kiirelt, et siis võib-olla oleks ta nagu mõistlik, aga ma muidugi leian, et niimoodi, kui sa oled pikalt olnud ühe asutuse sees ja siis nagu ülesse minna, see ei pruugi olla kõige parem variant.

Kas sa veedad aega oma meeskonnaliikmetega?

Ja ikka, tööalaselt ikka ja meil on ühised lõunapausid, onju. Aga, aga ütleme nii, et mitte kõigiga, vaid ikkagi välja kujunevad mingid inimesed, kellega sa võib-olla rohkem nagu ikkagi suhtled.

Siit edasi, kas sul on sõpru, lähedasemaid, suhteid oma meeskonnas?

Mul ei ole nagu. Mul ei ole nagu selles suhtes, mul ongi ainult nagu tööalaselt, et väljaspool tööaega ei ole. Et ma niimoodi ei käi kellegiga läbi kui tööpäev läbi saab, et kui on telefonivestlused või ükstapuha, kas siis läbi veebi või midagi läbi sotsiaalmeedia, siis see puudutab alati ainult tööd.

Et siis siis need nii-öelda need head suhted töökohal on tulnud ju tööga?

Jah.

Aga mis sa nüüd sellest arvad, kas on kergem juhtida meeskonda, kus on sõbrad või kus ei ole sõpru?

Noh, kus ei ole sõpru, ma leian. Tegelikult, sest sõbrad eeldavad sinult, et neil on võib-olla mingil määral mingi privileeg või ja, ja meie, kui tekib olukord, ütleme, mingi negatiivne olukord ja tuleb öelda ja meie seisukohad ei kattu, siis on väga raske, siis see mõjutab koheselt sõprussuhteid. Et lihtsam on ikkagi olla organisatsiooni juhi rollis, nii et sul ei ole sõprussuhteid. Kõik jääbki töö tasemele ja nii on.

Nii, aga, aga nüüd ma palun, et sa mõtled selle peale, et kui sa oled tööl, et siis kuidas on olla ühteage ülemus ja sõber. Kuidas need kaks rolli nagu sobituvad? No mis probleemid võivad seal tulla, just niipidi? Ülemus ja saab nüüd noh, paremini läbi, on see lähedasem natuke suhe ja et mis probleemid võivad tulla töökohal? No sa enne ka juba natuke rääkisid.

Aga eks see ongi see esiteks kindlasti see ootus, et mul on võib-olla rohkem lubatud. Siis kaasnevad teiste kolleegide halvaksapanu üldjuhul. No mida ikka tahaks öelda, et kui on rohkem kui kolm naist kollektiivis, siis midagi head ei tule, onju et et sellist kadedust tuleb kindlasti palju. Mis omakorda tekitab teistpidi pingeid ja sellist nagu tagaselga rääkimist. Ja lõpuks on see, et see, kes on siis selles sõbra rollis, ütleme mina kui juht ja minu sõber, siis see, see sõber, sõbra rollis olev sõber lõpuks on teiste kolleegide poolt tõrjutud.

Ahah... Aga nüüd mõtle teistpidi. Sa oled kõigepealt olnud sõber. Ja siis sa oled tema ülemus.

Aga ma ei teeks seda valikut. Ma leian, et see on vale, et sõpradega sa ei saa kunagi hakata ühist asja ajama, sest see lõhub ära sõprussuhted.

Et pigem sina väldiksid sellist olukorda?

Jah

Ma küsin nüüd, et kas sõbrad ootaksid seda isiklikumat lähenemist?

Kindlasti ootavad.

Vaat nüüd tuleb see, mis ma tahan, et sa räägiksid mulle mingit jutu, et kindlasti on juba tulnud ka selle, sinu nii-öelda lühikese juhtimisperioodi jooksul sellist olukorda, kus sa käitud juhina, aga tunned, et võib-olla oleks pidanud olema natukene sõbralikum noh, et, et just nende inimestega, kes on su siseriingis. Et ära mõtle nagu üldist maja, vaid need, kes on sul lähemal, kes on sinu siseriingis. Et sa oled olnud konkreetne, sa oled olnud juht ja pärast sa mõtled, et äkki oleks pidanud olema sõber. Ja, ja ma tahan seda, mida sina tundsid siis, kui sa selle vastuoluni jõudsid, mis sa ise tundsid?

No eks ikkagi inimest nagu valdavad kahetised tunded, eks ole. Et sa nagu mõistusega saad aru, et see samm oli õige. Kindlasti ei tohi neid mingeid selliseid asju teha emotsiooni pealt, mis võivad ka väga tihti juhtuda. Aga ma olen juba selle koha pealt, nagu öeldakse seda, kõigepealt kolm korda hingata sisse ja siis mõtlen ja tegutsen. Aga kui sinu sinu poolt kirjeldatu aset leiab, siis ikkagi on see, et ma mõistusega saan aru, et asutuse seisukohalt tuleb nii käituda.

Mul on paha ja ebameeldiv võib-olla. Võib-olla ma siis püüan nagu selgitada, et miks on mingisugune ütlemine või mingisugune otsus nagu millest on tingitud ja miks ta on oluline. Ja kui inimene sellest ikkagi aru ei saa, siis... midagi teha ei ole.

Ma palun, et sa mõtled vastupidist. Et sa oled olnud liiga leebe ja pärast mõtled, et sa oleks pidanud käituma kui juht.

Pärast on väga raske, või ma mina arvan, et lihtsam on olukorda parandada siis, kui sa oled esimese hooga olnud konkreetne ja, ja siis nagu kuidagi nagu noh, ongi kas põhjendatud või läbi põhjenduste või läbi selgituste on lihtsam olukorda parandada, kui see, et sa oled olnud algselt võib-olla liiga nagu leebe või liiga nagu selle teadmise, et ma ei taha öelda või ma ei taha teha, et mitte sellele inimesele siis nagu halvasti öelda või haiget teha siis pärast on seda veel raskem teha? Jah, et pigem võib-olla mürista kohe ära ja siis hakka lappima noh, niinimetatud nagu lappima või, või ütlemise selgitama kui see, et sa lased alguses lihtsalt, ah, las ta olla ehk viisa. Et noh, see, see nagu pigem nagu pikendab seda agooniat, et sa pead varem või hiljem selle teemaks võtma.

Ahah. Mis sa arvad, kas kas kaastöötajad tajuvad seda, et, et sul on oma siseriing?

Ja ikka kindlasti tajuvad.

Kas sulle on selle kohta märkusi tehtud?

Minule isiklikult ei ole. Aga, aga ma olen aru saanud, noh maja ikka räägib onju. Et, et on öeldud mõne inimesega võib-olla on nagu rohkem.

Kas sul on asutusesiseseid regulatsioone, mis võib-olla reguleerivadki nii-öelda organisatsioonisiseseid suhteid? Kas sul on mingit, millele sa võiksid toetuda, kui sul on näiteks mingi kasvõi endal mingi probleem või sa tunned või on töötajate vahel mingi suhete probleeme?

Ei ole, minu meelest.

Aga on sul kellegi poole pöörduda, kui sul on näiteks abi vaja? Just nüüd suhete põhjal, suhete taustal?

No oleneb kindlasti nagu probleemist, onju, et kui see probleem on selline lihtsalt nagu ütleme laste keeles, et sa ei meeldi mulle ja noh, on ju kuhu ma siis sellega lähen, ega kõik ei saagi kõigile meeldida või tulebki hakkama saada. Aga kui see läheb nagu tõsisemaks ikka tekivad näiteks mingisugused süüdistused või, või noh, nii et see asi nagu läheb käest ära, siis on küll ja olengi pöördunud otse nagu pidaja poole. Et ja ma olen sealt nagu selles suhtes abi saanud.

Minu viimane küsimus. Kas juht peab olema üks?

Ei, juht ei saa kunagi olla üks. Meil on ikkagi demokraatia.

Lisa 9. Intervjuu nr. 6. Tervishoid 3, tähis T3.

Mis on sinu jaoks sõprus?

No kui sa julged inimesele rääkida kõike, mida mõtled ja sa tahad rääkida nii rõõmu kui muret, ja ta kuulab, saab aru, räägib kaasa või on vait, vastavalt vajadusele. Ja usaldus.

Kas sinu asutuse kultuur soosib sõprussuhteid töö juures?

Väiksemas kogukonnas küll. Aga väikesed kogukonnad tõesti ja mitte kõigi vahel. Soosib ma arvan, kindlasti soosib.

Kuidas sa teed vahet professionaalsetel suhetel ja isiklikel suhetel ja kas üldse saab vahet teha?

Loomulikult saab, saab, aga vahe on sees ju professionaalsel ja isiklikul. Mulle muidugi professionaalne sõprussuhe või professionaalne suhe töö juures ja isiklik suhe siis on siis sõprussuhe. Muidugi, neil on vahe sees. Kuidas, noh professionaalsele sa ei räägi oma isiklikust elust ega mitte millestki, sa ainult

töölasekt lävid. Ja sa ei soovigi taga rohkem lävida, viisakus printsiipe järgiv tööalane suhe töö juures. Sõprussuhete suhtes sa teed tööd, aga suhtled ka isiklikul tasandil.

Ja kui kaua sa oled töötanud selles praeguses asutuses?

Seitseteist aastat.

Ja kaua oled sa olnud oma praeguses ametis? Sellel positsioonil?

Kaheksa-üheksa

Mis on sinu ametinimetus?

Vastutav radioloogiatehnik magnetresonantstomograafias

Ja mis on sinu roll?

Vastutada oma radioloogiatehnikute eest, sest neid on kolmteist.

Ja milles see vastutus seisneb?

Tagada neile tööks vajalikud materjalid, inventarid, graafikud, asendada töötajaid, kui tarvis. Teha juhendeid. Seminare läbi viia.

Vastutada nende puhkuse tööajagraafikute poole pealt jah, hoida põhimõtteliselt kogu magnetite töö töökorras olemine alates mitte ainult siis graafikutena, vaid kõik alates arvuti üles panekust, patsiendi planeeringutest lahtioleku aegade ja ka nende põhjade tegemine.

Kuidas sa jõudsid praeguse ametikohani?

Läbi raske töö ja vaeva. Kasvasin oma kollektiivist välja.

Kas sa veedad aega oma meeskonnaliikmetega vabal ajal?

Veedame küll, mitte igapäevaselt, aga meil on oma suvepäevad, jõulupeod. Muud üritused, ütleme neli korda aastas umbes.

Kas sul on sõpru oma tänases meeskonnas, kellega sul on lähedasem suhe, kes on sinu siseringis? Jah, on küll.

Et kas need sõbrad on tulnud juba varasemalt kaasa, kui sa olid veel nii-öelda töötaja või nad on lisanud nüüd, kui sa oled juht?

No osad tulidki, kui ma juba olin juht. Varasemalt no ütleme juba varasemalt üks on ja jah.

Kuidas sulle tundub, kas kergem on juhtida meeskonda, kus on su sõber või kus ei ole sõpru?

Ma arvan, et üks võiks ikka olla ja mingil hetkel juht nagu ikkagi noh, sa ei saa olla kõigiga sõber, sa ikkagi oled eraldi neist. Ja kui sul on üks sõber või, või paar, keda sa võib-olla rohkem usaldad, kes sind mõistavad ja toetavad, siis sa suudad. Sa saad ka nagu rohkem sellesse siseringi tagasi, et mingi sild nagu, kui paratamatult sa hakkad kõrgemale teisele pjedestaalile minema ja, ja teised nagu tunnetavad. Ja pigem see suhtumine tuleb altpoolt. Vähemalt ma tunnetan, et maailm on muutunud nagu kuna Sa suhtled ise jälle veel kõrgemalt ja siis tõmmatakse kriips vahele.

Kas eelistad sõpru teistele töötajatele?

Ei.

Nüüd ma tahan, et sa jälle natukene mõtled. Võib võta endale väike aeg. Tööl, kuidas on olla kellegi ülemus, kui sa oled tema sõber? Mis probleemid võivad seal ette tulla ja kuidas hakkama saada sõprus-suhtega tööl, kui on tööl mingid probleemid ja kuidas nendega? Just et mis probleemid võivad ette tulla, sina oled ülemus, sul on sõprussuhe tööalaselt.

Ma võin mõelda, mis võib ette tulla, et mul ei ole neid omaarust tulnud selleks, et see, et võib tulla, see, et loodetakse saada eelistatud olukorda, kõige lihtsamalt eelistatud graafikut. Näiteks vabade päevade raames või muus. Aga? Ja siis samas võib-olla kui on sõprussuhe, et mingeid boonuseid ja mul ei ole pakkuda niimoodi võib-olla kõige rohkem graafikualaselt, aga mul ei ole seda kogemust mul ei eeldata. Noh, mul ei ole tekkinud probleeme selle koha pealt.

Aga nüüd, kui sa mõtled väljaspool tööd, kuidas on olla kellegi sõber, kui sa tööalaselt oled tema ülemus, kuidas teha vahet nendel juttudel, mis probleeme see osa võib tekitada?

No sest et väljaspool tööd piirid nagu lähevad laiemaks, selge. Aga kui sul on sõber, sa oled väljaspool tööd ja saad kokku, miks üldse rääkida tööst? Ja sul peaks olema normaalne selles mõttes, kui sul on sõber, sa räägid muid asju ja sa ei pane neid asju kokku. No ma ei tea.

Et saan ma aru, et see ei tekita probleeme sõprussuhtesse. Et te töötate koos ja väljaspool olete sõbrad.

Kui sul on see õige sõber, siis loomulikult. Ülejäänud ei ole lihtsalt siis su sõbrad.

Kas sõprussuhted tekitavad töökohal probleeme?

No võivad. Siis jään selle juurde, et vale sõber.

Kas sa oled tundnud, et sinult oodatakse isiklikumat lähenemist nende sõprade poolt? Et kas nemad ootavad sinult nagu võib-olla isiklikumat lähenemist, võib-olla rohkem tähelepanu?

Ma ei ole tundnud tööalaselt, kui meil on oma mingi mure või asi siis nad helistavad ja tavaliselt peale tööaega. Või siis räägime töö juures kõrval, kui vaja on, aga tööalaselt? Mina ei ole küll tunnetanud, et selles suhtes, et näed mingeid privileege sooviksid.

Et kas sa tooksid näite mõnest olukorrast, kus sa pead käituma, kui juht aga tunned, et võiksid olla rohkem sõbra rollis?

No vot... See mõte on, mul ei tule. No see võib-olla seesama näiteks mingi puhkuste ajakava ehk graafiku või töö iseloomust sõltuv. No mul on see pigem niimoodi sõpradega, et kes on sõber, ta saab aru, et teatud inimesed nõuavad ja tahavad seda puhkust, mingil teatud ajahetkel, lärmavad ja siis sõber ütleb, et ei ole hullu, ma võin võtta sellel või järgmisel kuul ka kõik on okei, aga pigem sõprussuhe tollel hetkel tegelikult need inimesed võivad isegi kannatada, kes on sõbrad.

No ei ole, mul on nad tõesti niimoodi mõistlikud, mul ei ole nagu probleeme, mul on vedanud,

Kuidas sa ennast selles olukorras tunned?

Kui see, see olukord tuleb, et kas noh, ma ei, ma tunnen selles suhtes halvasti, kui ta on juba niisugust ülekohut pidanud taluma. Mulle meeldib, ma olen tänulik, aga kui mul ei jäägi muud tollel hetkel üle siis noh, okei, siis ma püüan kompenseerida selle mingi muu päevaga graafikualaselt, et ma püüan talle ikkagi mingi mõistmise eest, näiteks kolm vaba päeva panna, et mingi muidugi mul on halb olla ja ma ei taha, et nad ohverdavad, aga tihti ma ei saagi seal midagi teha. Ma tean, et nemad ei ole vihased, nad ei ole kunagi ja see on täiesti hämmastav.

Aga kas sa nüüd tooksid näite vastupidisest olukorrast, kus sa käitud sõbrana aga oleksid pidanud olema rohkem juht?

Jah. Töö juurest varem lahkumine kellaajaliselt, kus otsejoones tal ei ole vajadust seal olla, et töö tege-mata ei jää. Aga kui see päevast päeva läheb seal paar tundi, siis mis privileeg sul on kogu aeg minna?

Kuidas sa selle olukorra lahendasid või lahendad?

Ma ütlesin talle: "Panen sulle ühe päeva varsti kirja!" küll läbi nalja, aga ma tean täpselt, et ta sai aru, mida ma mõtlen.

Kuidas sa ennast tundsid?

Ma nägin kõrvalt, et see kes pealt kuulas, siis mul sõber, kes nägi, kuidas ma temaga käitusin, tema lihtsalt imestas, et oh mis, mis ma nüüd tegin või ütlesin. Aga juhina ma tunnen, et õiglus peab olema või selles suhtes, et kõik on võrdsed. Et jah, üks kord läksid teinekord, võrdsus peab ikkagi olema.

Mida sa arvad, kuidas kaastöötajad sinu sõprussuhteid tajuvad?

Kindlasti tajuvad, selles mõttes kindlasti tajuvad, aga ma ei ole midagi aru saanud.

Kas vihjeid on tehtud?

Ei ole, sest et nad on ka seda näinud, et privileege ei ole saadud, lihtsalt, et me võib-olla räägime vahepeal kahekesi, võib-olla mingist muust asjast. Aga mingeid privileege meile nüüd ütleme teisi töötajaid nagu kuidagi vihastada, seda ei ole olnud ja seetõttu ei ole see probleeme tekitanud.

Kas sul on mingeid regulatsioone, mis reguleerivad töö juures näiteks töölaseid suhteid?

Ei ole, ma ei tea küll, et oleks.

Ütle mulle lõpuks lõpetuseks seda, et kas juht peab olema üks?

Juht ei tohi, ei saa olla üks.

Aitäh Sulle!

Lisa 10. Intervjuu nr. 7. Tervishoid 4, tähis T4

Räägi mulle kõigepealt seda, mida tähendab sinu jaoks sõprus?

Nii oleneb, kas seal on lühikese aja jooksul tekkinud sõprus, on see tõsine sõprus. Kui oluline see inimene minu jaoks on. Kas on olnud usaldusväärne? Kas ma saan tema peale loota, tema minu peale - Ma tean, et ta võib minu peale loota. See on sõprus.

Ütle nüüd, kas sinu asutuse kultuur, kas ta toetab sõprussuhteid?

Ää... Noo konkreetselt oma kabinetis (loe modaliteedis) toetab.

Aga nagu ütleme, asutus suures pildis, et on seal nagu pinnast et ta pigem siis üldiselt on toetav või mittetoetav?

Ma arvan, et kõikidel osakondadel on see juba tööpetsiifiliselt hästi erinev. Et ühes osakonnas see võib olla toetav, teises ei ole ja see sõltubki konkreetse osakonna ülemuste loodud õhkkonnast ja võimalustest. Kui nemad toetavad selliseid, mitte konkreetselt ainult ametlikke suhteid siis on see toetav, aga, aga ma ei saa öelda terve meie maja osas, sest ma ei tea kuidas on teistes osakondades, kui ainult kuulujuttude najal.

Aga kuidas teha vahet tööolukorras professionaalsetel suhetel ja isiklikel suhetel?

Kui sa suudad teatud otsuste tegemisel olla neutraalne ehk väljaspool ütleme, et tööd sa suhtled selle inimesega, kas perekondlikult, laste kaudu, aga tööl ei mõjuta see sinu suhteid, kui on vaja teha konkreetseid otsuseid. Ükskõik, ... ongi, kas on see siis see puhkuse valik, graafiku soovid, mingisugused eelistused, kui kõik. Kui sa kohtled kõiki võrdselt.

No ühesõnaga saab jah, olgem ausad ja. Ja kui sa ja kui sa ei mõtle, et ma ei tohi, et tema, temaga ma olen selline, ma temaga olen natuke pehmem, sellepärast et me pärast räägime oma mingisugustest mingitest erateemadest, siis ei tohi nii olla. Sul ei tohi isegi ahvatlus tekkida selleks, et talle anda mingit eelist, ja loomulikult ei tohi olla ka ahvatlust, olla temaga karmim.

Kui sa kohtled kõiki võrdselt ka võib-olla üks neist on sul väljaspool tööaega, sõber.

Kui kaua sa oled selles asutuses töötanud?

Kas terves asutuses, aastast üheksakümmend neli. Kaksikümmend seitse aastat olen olnud.

Ja kui kaua sa oled olnud praeguses ametis sellel nii öelda, siis ma mõtlen nüüd seda juhi positsiooni selles ametis.

Aga nüüd ma ütlen lihtsalt nii, et see on olnud ju vahelduva eduga, onju. Ma ei tea, kas kümme aastat on või ei ole no xxx ajast ma juba alustasin pihta oli, oli võib-olla siis võib-olla siis mingi kaheksa.

Ja mis on sinu ametinimetus

Õendustöö koordineerija

Mis sinu arvates siis on sinu tänane roll selles ametis?

Eelkõige hetkeolukorras on hoida oma kabineti töötajaid igas mõttes, sisekliima mõttes, tööjaotuse mõttes.

Ma ei räägi praegu sellistest graafiku tegemistest ja, ja kauba tellimistest, mis on selline lisa asi, vaid pigem see, et minu kabineti töötajad tuleksid rõõmsalt tööle hea meelega ja nad tahavad tulla. Ja ma võin praeguse hetkega öelda, et see nii on.

Et minu roll ongi see, et ma seon meid kõiki seal, et et mitte nii et noh jah, et me olemegi üks meeskond ja minu asi on hoida, et see meeskond olekski nagu teeks ühte asja ja ühtemoodi toimiks.

Ja kuidas sa oma selle tänase ametini siis jõudsid?

Ei, ma ise nagu mõtlen mis hetkest on ju, et ma, et, et osakond on olnud kogu aeg üks, olude sunnil on angiograafiast läksin ma ultrahelisse, ultrahelis olin ka suhteliselt pikalt ja ühel hetkel oli vaja koordineerijat. No ja siis leiti, et mina oleksin see inimene, kes võiks seda teha. Ja nii ongi jäänud.

Ja kas sa veedad aega oma meeskonnaliikmetega?

Ja, väga palju veedan aega ja leian aega nendega vestlemiseks ja on olnud siin just viimase, eriti kahe nädala teema. Et kui on see hetk, siis ma lähen küsin, kuidas sa ennast tunned, kuidas seal, kuidas sul läheb, mis me nagu noh, on ideid. Et see on nüüd praegu väga-väga palju nagu selline igapäevane.

Kas sul on sõpru oma tänases meeskonnas?

Ja

Kas need sõbrad on sinu nagu eelnevast ajast kaasa tulnud või koos uue positsiooniga?

Ei noh, mingis mõttes eelnevalt juba, aga, aga on ka juurde tulnud see aeg.

Kuidas sulle tundub, kas on kergem juhtida meeskonda, kus pole sõpru?

Arvan, et oleks jah kergem.

Kas sa eelistad sõpru teistele töötajatele?

Ei

Nüüd on see kus ma palun, et sa natuke mõtled enne kui vastad, sa võid mõelda sul on see koht, mõtle nüüd töö, kuidas on olla kellegi ülemus, kui sa oled ka tema sõber, kas see tekitab probleeme? Ja kuidas siis nende probleemidega toime tulla?

Tekitab küll. Tekitabki probleeme, et et mingil mingi noh, kuigi sa võid jagada probleeme ja asju, ma jagan nagu kõigiga ühtlaselt, et, et näiteks, et on, see probleem, on teine probleem. Aga see nii-öelda sõber kolleeg leiab, et temal on, et kuna ta on sõber, siis on õigus temal sind või sinu tegevust mingile otsusele kritiseerida. Probleem minu jaoks tekib siis, et ma olen võtnud seda kritiseerimist isiklikult nagu, et see, et ei käi minu kui nii-öelda ülemuse kohta, vaid see käib minu kui inimese ja inimliku otsuse pihta. Ja, ja ongi tekkinud see, et ma olen mingis mõttes solvunud olnud. Ja on ka vastupidi olnud täpselt nagu samat olukorda. Ja lahendus on, olnud see, et siis ma tuletan meelde, et see on puhtalt töö, et üks on tööalane, teine on sõprusealane ja siis mustvalgelt lööme need teemad lahku.

Ja, ja me räägime need asjad selgeks, kui ainult kolleegid. Siis see sõprus kaob sealt tagant ära. Ja sõbrad saame ikkagi edasi olla. See on ka olnud praegu väga paljus, et paljudes olukordades

Kuidas sa tuled toime sõprussuhetega töökohal?

Ma tulen, ma tulen toime. Aga ma arvan, et mul isiklikult mõnikord kahetsen, et ma olen lasknud nendel sõprussuhetel tekkida. Sellepärast et ma elan ise tänu sellele paljusi olukordi rohkem üle. Kui ei oleks sõprussuhet. Siis ma suhtuksin sellesse, mitte küll ükskõiksemalt, aga mitte nii emotsionaalselt.

Et ma ei oska öelda, kas teised selle all kannatavad. Aga, aga mina ise nii-öelda põen rohkem. Ja on olnud olukordi, kus ma tahan kõik sellised suhted ära lõpetada, et oleks endal lihtsam olla ülemus.

Aga mõtle nüüd väljaspool tööd. Tööpäev on läbi. Kuidas on olla kellegi sõber, kui sa oled ka tema ülemus siis on teised jutud. Teine keskkond. Aga aga ühtepidi sees see töösuhe ju on, varjutab ka kuskilt. Et kuidas, kuidas siis on?

Siis on nii, et prooviks mitte tuua sisse tööteemasid. Ja tegelikult väga ei mõjuta väljaspool tööd. Et on täiesti võimalik suhelda täiesti ainult sõpruse pinnal.

Et aga kas sõprussuhted tekitavad töökohal probleeme, sa enne vastasid, aga vasta uuesti, ütle uuesti.

Jah. Tekitavad küll, et kuigi sa arvad, et kõik teised teavad, et sa oled nii öelda aus ja neutraalne, hoolimata sellest, et teatakse, et sa võib-olla temaga suhtled ka väljaspool tööaega, mis tekitab tahes-tahmata tunded. Kindlasti on tal mingid eelised. Siis on keeruline, nagu et ma ei ole kunagi üritanud kellegile selgitada tead et ei ole tegelikult kellelgi mingeid eeliseid. Aga see on jälle see, et see tekitab endal tunda, et äkki nad nii arvavad. Et, aga, aga muidu nagu ei ole muid probleeme.

Kas sa oled tundnud, et sinult oodatakse isiklikumat lähenemist seoses sõprusega?

Mõnikord olen nii tundnud, aga kui ma olen seda arvanud, siis ma olen enda arvates selle juba eos ära lõpetanud. Et ma olen teinud selgeks, hästi pehmelt, et ei lähe läbi. Ja see on toimunud.

Väga hea. Kas sa tooksid näite mõnest olukorrast, kus sa pead käituma kui juht kuid tunned, et tahaksid olla pigem sõber.

Konkreetsset näidet.

No mingi mingi situatsioon

Oled käitunud niiüelda juhina aga pärast tunned, et oleks, oleks tahtnud pehmemalt. Siit ma tahan tegelikult saada seda, et et kuidas sina ennast sellises olukorras tunned. Kui sa nagu satud selle dilemma ette. Pärast.

Ma arvan, et mul on selliseid olukordi olnud. Aga ma nüüd mõtlengi, et kas see on olnud konkreetselt selle inimesega. See on pigem olnud... sellised olukorrad, kus ma tunnen, et mind on pigem ära kasutatud selle arvestusega, et et me oleme ju sõbrad. Ja siis ma olen käitunud nagu sihilikult. Nagu ülemus ja rangelt.

Aga noh, ühesõnaga need ei ole head olukorrad, on ju tegelikult sa tunned ära kasutamist, sa tunned, et sul on raske. Noh, sa tunned, et sa võib-olla ei saa olla päris sina ise sellel hetkel on ju noh, mingi selline.

Aga aga halb ongi see, et mina isiklikult

Siis siis ongi see, et kui on selline olukord, kus peab otsustama näiteks kas või mingi graafikuga, ma tean

Ei, ma ikkagi ei ole paha olnud selles osas ka, siis ma olen ennast tanki nii-öelda pannud ikkagi. Et, ma olen range, aga samal ajal selliste kohtade pealt ikkagi pehme

Aga mõtlegi nüüd teise olukorra peale, et sa oled käitunud sõbrana ja pärast tagantjärgi mõtled, et sa oleks pidanud olema rohkem juht. Et kuidas, kuidas nagu, kuidas sa selle enda jaoks lahendad.

Kui see olukord on ära olnud ja siis ma... pigem tunnen sedasama kahetsust, et miks mul peavad üldse töö juures sõbrad olema. tol ajal ma kujutan et vältimaks selliseid olukordi, oleks olnud lihtsam kui ei oleks ühtegi sellist suhet.

Aga mida sa nüüd arvad, kuidas kaastöötajaid sinu sõprussuhet tajuvad?

Kas nemad kõik või keegi, kes teab, et ma olen kellegiga rohkem sõber?

Nojah, et ütleme, need teie sinu modaliteedi, siis need teised nad teavad, et sul on seal oma sisering

Kuna ma olen kõik otsused hetkel teinud neutraalselt ja ma tean seda ja ma olen välja öelnud ka, et mitte kellegil ei ole, ükskõik kui palju ma temaga suhtlen väljaspool tööd, mitte mingisugust erisust, siis hetkel need, kes minul on, ma tean sada protsenti, et nad teavad seda, sest ma olen sellest nende kõigiga rääkinud mitte mingisugusel põhjusel, vaid noh, jutu sees on tulnud nagu need asjad välja, kui on mingid teemad olnud. Ja selles mõttes ma usun, et, et neil ei ole mulle mitte mingisuguseid etteheiteid selle koha pealt, sest nad teavad, et, et kas kõik võrdselt või mitte kellelegi mitte midagi. Ja, ja see ei ole meie kabinetis probleem, sest esiteks ma ei rõhuta seda, ma ei, ei suhtle kellegiga niimoodi seal, et teised tunneksid, et mina ei ole sõber, aga tema on sõber, vaid ma suhtlen kõigiga võrdselt kolleegidena oma kabinetis.

Kas sul on tehtud vihjeid seoses siis kellelegi eelistamisega tööolukorras?

Tegelikult.

On arvatud, on mainitud ja siis on kohe aru saadud, et tegelikult see nii ei ole. Ütleme niimoodi, siis jah, ja see ja see on olnud pigem näide toodud mineviku kohta, mitte ütleme siin viimaste aastate kohta. Ja, ja rohkem ei ole. Sellepärast, et siis oleks, see oleks nagu näha, see oleks nagu tunda. Aga, aga see ei ole nii.

Ütle nüüd, kui sul on, ütleme, tekib suhetega probleem kas sul oleks kuskilt abi saada, kas sul on mingid regulatsioonid või, või on, kus, kuhu sa pöördud, kui sul tekib ütleme suhetega probleeme?

Siiani leian, et minu õigus või ma pean pöörduma siis oma otsese ülemuse poole. Et ma ei lähe kellegi teise modaaliteedi, kes ei puutu asjasse ja ei tea, et ma lähen ikkagi siis oma ülemuse juurde.

Me oleme jõudnud lõpuni minu viimane küsimus. Kas juht peab olema üks?

Ei pea. Juht peab suutma haarata oma juhtimisse minu nägemuses kõik need, kellega ta koos töötab ja samal ajal teadma, et on otsuseid, mida on õigus teha tal siis ka üksinda või siis kõik koos. Et pigem meeskonnana teatud otsused. Aga kuna kõikide teiste otsused võivad olla väga erinevad, siis peab see juht suutma selle ühe ja ainuõige otsuse ise vastu võtta.

Minu suur tänu Sulle!

Lisa 11. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Reelika Hlevnjuk

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose “Juhi ja töötaja vahelised sõprussuhted organisatsioonis ja võrdne kohtlemine”, mille juhendaja on Aive Pevkur, PhD.

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil