

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Jana Liiksaar

**B.M. BASSI JUHTIMISSTIILIDE PRAKTIKAD KIIRESTI  
KASVAVATE ETTEVÕTETE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava “Juhtimine ja turundus”,  
peeriala “Ettevõtte ja ekspordi juhtimine”

Juhendaja: professor Mait Rungi

Kaasjuhendaja: Valeria Kiisk, MA

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö seseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Jana Liiksaar .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 132934TATMM

Üliõpilase e-posti aadress: jana.liiksaar@gmail.com

Juhendaja: professor Mait Rungi:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja Valeria Kiisk, MA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	6
MÕISTETE JA LÜHENDITE LOETELU.....	7
SISSEJUHATUS.....	8
<b>1. BASSI JUHTIMISTEORIA.....</b>	<b>10</b>
1.1. ÜLDIST .....	10
1.2. ÜMBERKIJUNDAV JUHTIMISSTIIL .....	11
1.2.1. Üldine kirjeldus .....	11
1.2.2. Idealiseeritud mõju.....	13
1.2.3. Inspireeriv motivatsioon .....	13
1.2.4. Individuaalne lähenemine .....	14
1.2.5. Intellektuaalne stimulatsioon .....	15
1.3. PRAGMAATILINE JUHTIMISSTIIL .....	16
1.3.1. Üldine kirjeldus .....	16
1.3.2. Tasustav juhtimisstiil.....	17
1.3.3. Aktiivne juhtimine läbi erandi.....	18
1.3.4. Passiivne juhtimine läbi erandi .....	18
1.3.5. Laissez-faire juhtimisstiil.....	18
1.4. JUHTIMISSTIILIDE OMAVAHELINE KOHALDUMINE .....	19
1.5. VARASEMATE UURINGUTE TULEMUSED .....	20
1.5.1. Erinevate uuringute kokkuvõtted.....	20
1.5.2. Mõju töötajale ja töötaja rahulolu.....	23
<b>2. UURINGU METOODIKA.....</b>	<b>26</b>
2.1. UURINGU MEETODI KIRJELDUS .....	26
2.2. ANDMETE KOGUMISE PROTSEDUUR.....	27
2.3. VALIMI KIRJELDUS.....	29
2.4. INTERVJUUDE ANALÜÜSIMISE PROTSEDUUR .....	30
2.5. ÜLEVAADE UURINGUS OSALENUD ETTEVÕTETEST .....	30
2.5.1. <i>Duglas &amp; Duglas OÜ</i> .....	30
2.5.2. <i>Mooncascade OÜ</i> .....	31

2.5.3. Icosagen Cell Factory OÜ.....	32
2.5.4. Apollo Kino OÜ.....	33
2.5.5. ThorGate Management OÜ.....	34
2.5.6. Initiative OÜ.....	34
<b>3. TULEMUSED JA ARUTELU .....</b>	<b>36</b>
3.1. HEA JUHI OMADUSED .....	36
3.2. VÄÄRTUSED, MILLEST INIMESTE JA ETTEVÕTTE JUHTIMISEL JUHT LÄHTUB.....	38
3.3. IDEEDE GENEREERIMINE JA MEESKONNA KAASAMINE .....	39
3.4. TÖÖTAJATE PÜHENDUMINE JA RAHULOLU .....	42
3.5. TÖÖTAJATE MOTIVEERIMINE .....	43
3.6. ETTEVÕTTE JA TÖÖTAJA EESMÄRKIDE KOOSKÕLA.....	46
3.7. VISIOONIST, MISSIOONIST RÄÄKIMINE .....	48
3.8. EESMÄRKIDEST RÄÄKIMINE .....	49
3.9. ARENGUVESTLUS.....	49
3.10. KONFLIKTIDE JA/VÕI PROBLEEMIDE LAHENDAMINE .....	51
3.11. TÖÖDE DELEGEERIMINE.....	53
3.12. TÖÖTULEMUSTE MÕÖTMINE .....	57
3.13. TÖÖTAJATE JUHENDAMINE.....	58
3.14. EBAKVALITEETSE TÖÖ JÄRGNE TOIMIMINE .....	59
3.15. KOKKUVÕTVAD KOMMENTAARID JUHTIDE OSAS.....	63
3.15.1. Icosagen Cell Factory OÜ.....	64
3.15.2. Mooncascade OÜ.....	64
3.15.3. Douglas & Douglas OÜ.....	65
3.15.4. Apollo Kino OÜ.....	65
3.15.5. ThorGate Management OÜ.....	66
3.15.6. Initiative OÜ.....	66
3.16. JÄRELDUSED.....	66
<b>KOKKUVÕTE.....</b>	<b>68</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>71</b>
<b>KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....</b>	<b>74</b>
LISA 1. MAGISTRITÖÖ INTERVJUU PÕHI .....	78
LISA 2. CROSS-CASE ANALÜÜSI TABEL BASSI JUHTIMISSTIILIDE ALUSEL.....	80
LISA 3. JUHTIMISSTIILIDE MÄÄRATLUS INTERVJUEERITUD JUHTIDE OSAS.....	82
LISA 4. SÕNAPILV „JUHTIMISEST ÜLDISELT” TEEMABLOKI VASTUSTE PÕHJAL .....	85
LISA 5. SÕNAPILV „TÖÖTAJATE MOTIVEERIMINE” TEEMABLOKI VASTUSTE PÕHJAL.....	86

LISA 6. SÕNAPILV „TÖÖDE JUHTIMISE JA KONTROLL“ TEEMABLOKI VASTUSTE PÕHJAL .....	87
LISA 7. SÕNAPILV INGLISEKEELSE INTERVJUU PÕHJAL DUGLAS & DUGLAS OÜ JUHIGA.....	88
LISA 8. INTERVJUUDE TRANSKRIPTSIOONID .....	89

## LÜHIKOKKUVÕTE

Töö pealkiri: B.M. Bassi juhtimisstiilide praktikad kiiresti kasvavate ettevõtete näitel.

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, mis juhtimisstiili kasutavad kiiresti müügitulu ja ärikasumit kasvatanud ettevõtted. Töö teoreetiliseks aluseks on võetud B.M. Bassi juhtimisstiili teooria, mis põhineb eelkõige juhtide käitumuslikel aspektidel (Bass 1999). Teema valikul lähtus autor isiklikust huvist edukate ettevõtete juhtimise vastu. Autoril on olnud töötajana varasem kokkupuude mitmete juhtidega, kelle erinev juhtimisstiil mõjus erinevalt autori tööalasele motivatsioonile ja töötulemustele. Samuti on teema aktuaalne, kuna kasvavaid ettevõtteid Eestis on palju (juba juhtiva päevalehe Äripäeva poolt 2018. a avaldatud kiiresti kasvavate ettevõtete topis oli välja toodud 901 ettevõtet (Rebane 2018) ning nende ettevõtete juhtide juhtimisstiil ja -otsused mõjutavad oluliselt ettevõtte käekäiku. Ettevõtet viivad edasi inimesed, kes seal töötavad. Seetõttu on oluline teada, kuidas peaks ettevõtte juht toimima, et töötajad toodaksid tulemusi, mis on üle-ootuste kvaliteetsed, head, läbimõeldud ja originaalsed, mis omakorda mõjutab positiivses suunas ettevõtte edukust.

Uuringu valimi aluseks olid kiiresti müügitulu ja ärikasumit kasvavad ettevõtted, mis olid välja toodud Äripäeva 2018. a avaldatud kiiresti kasvavate ettevõtete (gasellide) topis (Rebane 2018). Uuringusse oli kaasatud kuus ettevõtet, mis eristusid gasellettevõtetest suurema töötajate arvu ja müügitulu osas. Samuti on nad valitud võimalikult erinevatest valdkondadest, et teha üldistavaid järeldusi, mis kehtivad sõltumata ettevõtte tegevusalast.

Töö tulemused vastavad varasemate uuringute tulemustele, mille kohaselt edukate juhtide juhtimisstiil on nii ümberkujundav kui ka pragmaatiline.

Võtmesõnad: Bassi juhtimisteooria, ümberkujundav ja pragmaatiline juhtimisstiilid, edukate ettevõtete juhtimine, kiiresti kasvavate ettevõtete juhtide juhtimisstiil

## Mõistete ja lühendite loetelu

Apollo Kino – Apollo Kino OÜ

A.S. – Asko Seeba

CEO – ingl. k. *Chief executive officer* ehk tegevjuht

Duglas – Duglas & Duglas OÜ

I – intervjueriija

Icosagen – Icosagen Cell Factory OÜ

Ingl.k. – inglise keeles

Initiative – Initiative OÜ

I.S. – Indrek Soom

J.R.C. – John Richard Carter

KPI – ingl.k. *key performance indicator* ehk tulemuslikkuse võtmenäitaja

M.U. – Mart Ustav

Mh – muu hulgas

Mooncascade – Mooncascade OÜ

Nt - näiteks

OÜ – osühing

R.P. – Raido Pikkar

R.S. – Rauno Stüff

Thorgate – ThorGate Management OÜ

Tj - töötaja

TTÜ – Tallinna Tehnikaülikool

## SISSEJUHATUS

Statistikaameti andmete järgi oli Eestis 2017. a majanduslikult aktiivseid ettevõtteid kokku 127 622, neist enam kui 50 töötajaga 1344 ettevõtet, 10-49 töötajaga 6 391 ettevõtet ja vähem kui kümne töötajaga 119 887 ettevõtet. Kõige enam kasvab alla kümne töötajaga ettevõtete arv, nt 2017. a lisandus 2016. a võrreldes 7110 uut ettevõtet (Majanduslikult... 2018). Seega on Eestis tohtu potentsiaal ettevõtlusmaastikul, kui arvestada alla kümne töötajaga ettevõtete arenguvõimalusega. Selles peitub ka oluline perspektiiv Eesti majanduse arengule.

Ettevõtte kasvu aluseks võib olla hea toode, hea turundus- ja müügitöö või mingi muu aspekt, kuid kõik need (edu)tegurid tulenevad inimeste, ettevõtte töötajate tööpanusest. Ilma töötajateta ei toimuks ettevõtte tegevust, ilma ettevõtte juhi ja tema otsusteta ei areneks ettevõtte nii nagu ta areneb. Ettevõtte juht ja tema käitumine mõjutab oluliselt töötajate tööpanust (Harris et al. 2009, 380). Viimasest sõltub ettevõtte toote või teenuse kvaliteet, selle originaalsus ning see, kui hästi see lahendab kliendi probleeme, mis kõik määravad lõppkokkuvõttes ettevõtte edukuse ja on ettevõtte kasvu aluseks. Seetõttu on olulised nii ettevõtte töötajad kui ka juht ning tema juhtimisotsused ja käitumismustrid.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada, kuidas Eesti kiiresti kasvavate ettevõtete juhid juhivad oma ettevõtteid, kuidas nad käituvad ning mida peavad oluliseks. B.M. Bassi juhtimisteooria annab selleks hea toetuspunkti, kuna kategoriseerib juhtide erinevaid käitumismustreid, otsuseid ja seisukohti erinevate juhtimisstiilide alla (Bass et al. 2003). Kuigi juhtimisteooriaid on mitmeid, mis põhinevad erinevatel alustel – nt juhtide isikuomadustel, alusväärtustel, motiveerimisel, juhi-alluva suhtel jne (Dionne et al. 2014, 16-18), siis mõjutab autori hinnangul töötajat kõige otsesemalt juhi käitumine ja tema täide viidud otsused. Juhtide isikuomadused ja alusväärtused on olulised, kuid autori arvamusel on olulisem juhi tegevus. Seda mõjutavad mitmed asjaolud, kuid autori hinnangul mitte ainult isikuomadused või alusväärtused omaette. Paljud muud aspektid,



nagu näiteks motiveerimine ja juhi-alluva suhe, on Bassi juhtimisteooriaga hõlmatud. Seetõttu võttis autor kiiresti kasvavate ettevõtete juhtide uurimise aluseks Bassi juhtimisstiilide teooria.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmise uurimusküsimuse:

**Missugust juhtimisstiili kasutab kiiresti müügitulu ja ärikasumit kasvatava ettevõtte juht B.M. Bassi juhtimisteooria valguses?**

Uurimismeetodina kasutas autor kvalitatiivset uuringut, mille käigus viis läbi poolstruktureeritud küsimustega intervjuud. Need viidi läbi kuue ettevõtte juhiga, kes olid peamiselt tegevjuhid. Kiire kasvu all luges autor ettevõtte müügitulu ja ärikasumi kiiret kasvu. Seetõttu valis autor ettevõtted Äripäevas 2018. a avaldatud gasellettevõtete seast (Rebane 2018), kuna gasellettevõtteks luges Äripäev ettevõtteid, mis on kolme viimase aasta jooksul kasvatanud nimetatud näitajaid vähemalt 50%. Valiku kriteeriumiks sai keskmisest suurem töötajate arv ning müügitulu suurus. Samuti eelistas autor valida ettevõtted erinevatest valdkondadest, et uuringu tulemused kajastaksid üldistatud tulemusi, mis kehtiksid sõltumata tegevusvaldkonnast.

Käesolev magistritöö jaguneb kolmeks osaks. Magistritöö esimeses peatükis käsitleb autor B.M. Bassi juhtimisteooriat ning selgitab lahti erinevad juhtimisstiilid. Lisaks toob autor välja tööga haakuvad varasemad uuringute tulemused, mis põhinevad samuti Bassi juhtimisstiilide teoorial. Töö teises peatükis kirjeldab autor uurimismeetodit, valimi moodustamist, intervjuu läbiviimist ja andmete analüüsi. Samuti kirjeldatakse lühidalt ettevõtteid, mille juhtidega intervjuud tehti. Magistritöö kolmandas peatükis analüüsitakse intervjuude käigus saadud informatsiooni ning võetakse kokku uuringu tulemused. Valdav osa magistritöös kasutatud kirjandusest on inglisekeelne ning pärineb EBSCO andmebaasidest.

Magistritöö autor tänab juhendajaid professor Mait Rungit ja doktoranti Valeria Kiiske, kes andsid head nõu ja kiiret tagasisidet töö koostamisel. Samuti tänab autor kõiki juhte, kes olid valmis panustama käesoleva töö valmimisse läbi intervjuude andmise.

# 1. BASSI JUHTIMISTEORIA

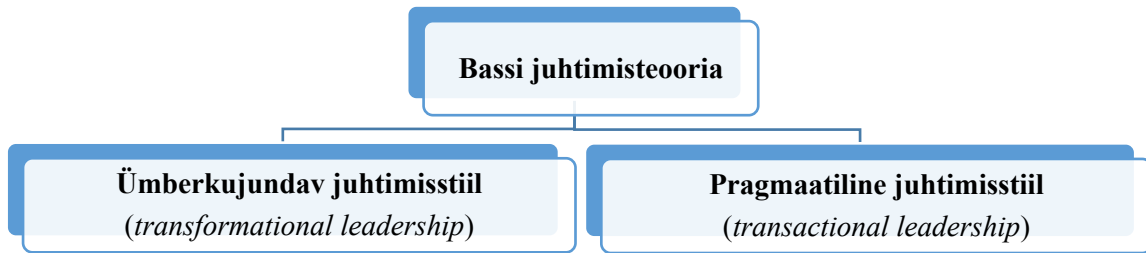
## 1.1. Üldist

B.M. Bassi juhtimisteooria alustalaks olevat ümberkujundava ja pragmaatilise juhtimise kontseptsiooni tutvustas esimest korda J.M. Burns 1978.a (1978). B.M. Bass arendas nimetatud kontseptsiooni edasi (Bass 1999). Bassi teooria kohaselt jagatakse juhtide juhtimisstiilid samuti üldjoontes kaheks: ümberkujundav (*transformational*) ja pragmaatiline (*transactional*) (joonis 1).

Juhtimise ümberkujundav stiil rajaneb ühepoolset liidri omadustel ning väärtustel ja fokuseerub muudatuste elluviimisele. Samas pragmaatiline juhtimisstiil baseerub juhi ning alluva vahelistel kahepoolsetel tehingutel (Rungi 2017, 33).

Ümberkujundava juhi ülesanne on joondada organisatsiooni ja selle liikmete huvid. Kui pragmaatiline juht praktiseerib töötajate sõltuvat rakendamist kokkulepete kaudu ja mängib töötajate lühiajalistel huvidel, siis ümberkujundav juht inspireerib, stimuleerib intellektuaalselt ja läheneb töötajatele individuaalselt, hoiab moraali ja motivatsiooni üleval. (Bass 1999, 9)

Tööjõuturul ja tööturul toimunud muutused toetavad üha rohkem Bassi juhtimisteooria kasutamist ja sellest õppimist. Juhid peaksid julgustama töötajaid, et need näitaksid üles kõrget kaasatust nii individuaalsel kui tiimide tasandil, olles fokuseeritud kvaliteedile, teenindusele, kulu-efektiivsusele ja toodangu kvantiteedile (*Ibid.*).



Joonis 1. Bassi juhtimisstiilide üldine liigitus  
Allikas: Koostatud autori poolt tuginedes Bass (1997, 21).

Algselt jagas Bass pragmaatilise ja ümberkujundava juhtimise alla seitse juhtimist puudutavat faktorit, mida ta nimetas karismaks, inspiratsiooniliseks juhtimisstiiliks, intellektuaalseks stimulatsiooniks, individualiseeritud lähenemiseks, tööst sõltuvaks tasustamiseks, juhtimiseks läbi erandi ja *laissez-faire* juhtimisstiiliks. 1991. a asendati mõiste „karisma“ mõistega „idealiseeritud mõju“. (Bass 1999, 12)

## 1.2. Ümberkujundav juhtimisstiil

### 1.2.1. Üldine kirjeldus

Ümberkujundav juht kasutab visionäärset ja loomingulist juhtimisstiili, mis inspireerib töötajaid laiendama oma huvisid tööde osas, mida nad teevad, ja olema innovatiivne ning loominguline. Ümberkujundav juhtimisstiil seondub ka töötaja psühholoogilise heaoluga. (Nielsen et al. 2008,16)

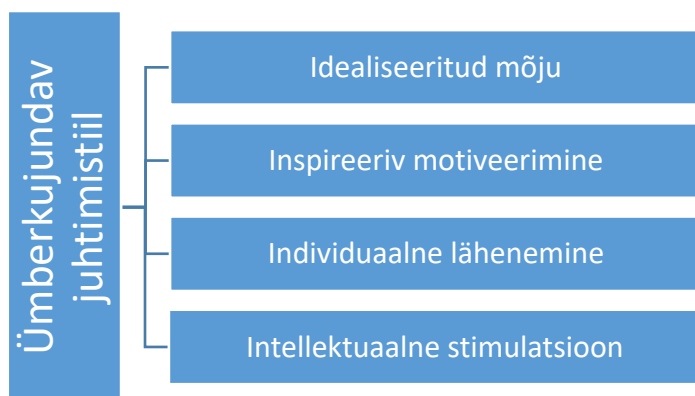
Ümberkujundava juhtimisstiiliga on tegemist siis, kui juhid ergutavad alluvate huvisid, loovad teadlikkust ja indiviidide pühendumist grupi eesmärgile ja missioonile. Ümberkujundavad juhid loovad ühtse visiooni, läbi mille tagavad tähendusrikka ja loomingulise baasi, millest saavad alguse muudatused inimestes ja ümbritsevas asjaoludes. (*Ibid.*,17)

Ümberkujundava juhtimisstiiliga juht juhivad tähelepanu alluvate isiklikelt huvidelt nõ suuremale pildile. Nad esitavad väljakutse pürgima selle poole, mis võiks olla, mitte jääma kinni hetke praktilistes väljavaadetes. Töötajad hakkavad mõtlema selle peale, mis on hea teiste inimeste, organisatsiooni ja ühiskonna jaoks. (Weese 1994, 182) Ümberkujundav juhtimine suurendab töötaja küpsuse ja ideede taset (Bass 1999, 11).

Ümberkujundavad juhid julgustavad töötajaid täitma oma ülesandeid paremini, kui nad esialgu kavatsesid ja arvasid, et on võimalik, ja saavutama oma eesmärgid. (Abdullah, Varatharajoo 2017, 711)

Kuid vaid inspireerimisest ei piisa, et olla ümberkujundav juht. Ümberkujundav juht on siiralt austatud töötajate poolt. Töötajad usuvad, et juhil on kompetentsi ja iseloomi, et visioon reaalsuseks muuta. Töötaja kindlus juhti ja organisatsiooni visiooni on suur. Töötajad usuvad ümberkujundavat juhti ja ei arva, et nende kulutatud energiat või panust raisatakse niisama. Väiksemad edusammud aitavad tugevdada pühendumist ja emotsionaalset sidet, mis töötajatel on oma ümberkujundava juhi suhtes. Selline juht mõjutab töötajaid pingutama rohkem, et oma kogu potentsiaal realiseerida, et nii isikul endal kui ka organisatsioonil oleks sellest kasu. Juht seab end eeskujuks. (Weese 1994, 184-185)

Ümberkujundav juhtimisstiil koosneb järgmistest komponentidest (Bass 1999; joonis 2): idealiseeritud mõju (*idealized influence*), inspireeriv motiveerimine (*inspirational motivation*), intellektuaalne stimulatsioon (*intellectual stimulation*), individuaalne lähenemine (*individualized consideration*).



Joonis 2. Ümberkujundava juhtimisstiili komponendid.  
Allikas: Koostatud autori poolt tuginedes Bass (1999, 11)

Ümberkujundava juhtimisstiili tulemus on töötajate kõrgem pühendumine ja paremad töötulemused võrreldes pragmaatilise juhtimisstiiliga (Weese 1994, 182). Ümberkujundav juhtimine mõjutab positiivselt töötajate produktiivsust ja töötajate poolt tööülesannete täitmist tingimusel, et töötajad usaldavad organisatsiooni liikmeid (Menges et al. 2011, 903-904).

### 1.2.2. Idealiseeritud mõju

Idealiseeritud mõju hõlmab mõju ideoloogia ja ideede üle ning mõju globaalsete („*bigger-than-life*“) teemade osas (Bass 1999, 19). Sellist juhti imetletakse, austatakse ja usaldatakse. Alluvad samastuvad juhiga ning tahavad imiteerida teda. Austuse väljateenimiseks juht muu hulgas arvestab alluvate vajadustega rohkem kui oma vajadustega. Juht jagab alluvatega riske ja on järjepidev tegutsama, jälgides eetikanorme, printsiipe ja väärtusi. (Bass et al. 2003, 208)

Idealiseeritud mõju ja inspireeriv juhtimisstiil avaldub siis, kui juht loob ettekujutuse soovitud tulevikust, artikuleerib, kuidas saaks seda saavutada, on eeskujuks teistele, seab kõrged standardid, näitab sihikindlust ja enesekindlust. Alluvad tahavad sellise juhiga samastuda. (Bass 1999, 11)

Idealiseeritud mõju jaotatakse kaheks: omadused (*attributes*) ja käitumine (*behaviours*) (Bass 1997, 21). Idealiseeritud mõju omaduste alla loetakse sellise juhtimisstiiliga juhte, kes on karismaatilised. Neid nähakse enesekindlatena ja jõulistena, samuti inimestena, kes keskenduvad kõrgematele ideaalidele ja eetikale. Alluvad imetlevad, austavad ja usaldavad selliseid juhte kui eeskujusid ning tahavad neid imiteerida. (Fukushige, Spicer 2011, 2113) Bassi kohaselt lähevad idealiseeritud mõju alla ka sellised omadused nagu teiste vajaduste olulisemaks pidamine isiklikest vajadustest, samuti teadlikkuse tõstmine oluliste teemade osas (Bass et al. 1999, 450)

Idealiseeritud mõju käitumise alla loetakse juhtimisstiili, kus juht räägib kõige olulisematest väärtustest ja arusaamadest, eesmärgi olemasolu olulisusest. Selline juht mõtleb otsuse tegemisel moraalsetele ja eetilistele tagajärgedele ning rõhutab kollektiivse missiooni olemasolu tähtsusele. (Hemsworth et al. 2013, 857) Fukushige ja Spicer lisavad, et juht mitte ei räägi olulistest väärtustest ja arusaamadest, vaid ka käitub vastavalt nendele. Selline juht on järjekindel. (2011, 2113)

### 1.2.3. Inspireeriv motivatsioon

Juhi käitumine inspireerib teda ümbritsevaid inimesi, andes töötajate tööle tähenduse ja väljakutseid. Juht väljendab optimismi tuleviku suhtes. Juht julgustab ette kujutama atraktiivseid tulevikuseisundeid, mida töötajad saavad lõpuks ka ise ette kujutada (Bass et al. 2003, 208) ja soovivad seda saavutada ning demonstreerida eesmärkidele ja jagatud visioonile pühendumist (Fukushige, Spicer 2011, 2113). Inspireeriv juht seab kõrged ootused töötaja suhtes (Bass 1997,

21). Juht ergutab meeskonnavaimu (Fukushige, Spicer 2011, 2113). Juht räägib entusiastlikult sellest, mida tuleks ära teha. Samuti väljendab kindlust, et eesmärgid täidetakse (Hemsworth et al. 2013, 857).

Karismaatiline juht on inspireeriv juht ning inspireerivat juhtimisstiili ei saa eristada karismaatilisest, st inspireeriv juht peab olema karismaatiline (Bass 1999, 19).

Ümberkujundav juht inspireerib oma alluvaid, tekitades neil tunde, et neid hinnatakse, väärtustatakse ja et nad on kriitilise tähtsusega organisatsiooni visiooni saavutamiseks. Sellised juhid annavad organisatsiooni visioonile selguse ja tähenduse läbi selle, et nad lihtsustavad, mida tuleks ära teha ja kommunikeerivad seda sellise enesekindluse ja karismaga, et alluvad on innustatud seda visiooni realiseerima. (Weese 1994, 184)

#### **1.2.4. Individuaalne lähenemine**

Juht pöörab tähelepanu iga üksikisiku saavutus- ja arenguvajadusele, tegutsedes mentorina. Töötajates tuuakse välja suurem potentsiaal. Luuakse uued õppimisvõimalused koos toetava õhkkonnaga, milles saab isik nõ kasvada. Juhid märkavad individuaalseid erinevusi vajaduste ja soovide osas. (Bass et al. 2003, 208)

Individuaalne lähenemine avaldub siis, kui juht osutab tähelepanu alluvate arenguvajadustele, toetab ja on töötajate mentoriks. Juhid delegeerivad ülesandeid kui arenguvõimalusi (Bass 1999, 11). Juht keskendub iga töötaja vajaduste teadasaamisele ja töötab pidevalt selles suunas, et töötajad arendaksid end oma täispotentsiaalini (Bass et al. 1999, 444).

Juht kulutab aega õpetamisele ja juhendamisele. Juht kohtleb töötajaid kui indiviide, mitte kui lihtsalt grupiliikmeid. Juht eristab alluvate erinevaid võimeid, vajadusi ja saavutuseesmärke ja aitab töötajatel arendada oma tugevusi. (Hemsworth et al. 2013, 858)

Individuaalse lähenemine koosneb kahest komponendist: a) igat grupiliiget koheldakse kui indiviidi, mitte kui numbrit. Igat situatsiooni vaadatakse individuaalselt läbi, kuna tingimused, faktilised asjaolud on erinevad. Sellised juhid on aktiivsed kuulajad ja üritavad aru saada töötaja poolt välja toodud vaatenurgast; b) indiviidide isiklik areng. Ümberkujundav juht aitab

identifitseerida töötaja nõrgad küljed ning aitab tal saada vastavad ressursid ja abi selleks, et parendada end ja eesmärke saavutada. (Weese 1994, 184)

Selline juht julgustab kahekõnet pidama, praktiseerib „ringi-liikuvat“ juhtimist ja delegeerimist (Bass 1997, 21).

### **1.2.5. Intellektuaalne stimulatsioon**

Juht stimuleerib töötajaid olema innovatiivsed ja loomingulised, seades küsimärgi alla eeldusi ja oletusi, probleeme ümber sõnastades ja vanadele situatsioonidele uut moodi lähenedes. Isikute vigu ei naeruvääristata ega kritiseerita avalikult. Töötajaid kaasatakse probleemide lahendamise ja lahenduste leidmise protsessi, töötajaid palutakse välja tulema uute ideedega ja loominguliste lahendustega. (Bass et al. 2003, 208) Juht mõjutab töötajaid vaatama probleemidele teise pilguga. Probleeme hakatakse nägema kui võimalusi või väljakutseid. (Weese 1994, 183) Intellektuaalne stimulatsioon avaldub siis, kui juht aitab töötajatel saada innovatiivsemaks ja loomingulisemaks. (Bass 1999, 11)

Intellektuaalne stimulatsioon viitab juhi oskusele äratada üles töötajate intellektuaalne huvi. Nad inspireerivad ja esitavad väljakutseid intellektuaalsel tasandil. Nad panevad töötajaid lähenema probleemidele loomingulisemalt. Need juhid, kes stimuleerivad teisi intellektuaalselt, ei karda seda, et peavad oma töötajatelt õppima. Nad tunnustavad sünergia potentsiaali ja kollektiivse loomingulisuse võimu. Nad saavad aru, et töötajad, kellele esitatakse vaimseid väljakutseid ja keda tunnustatakse, saavad sellest stiimulit ja energiat. Sellised töötajad on ergutatud, mis on organisatsioonile värskendav ja töötaja jaoks motiveeriv. (Weese 1994, 183-184)

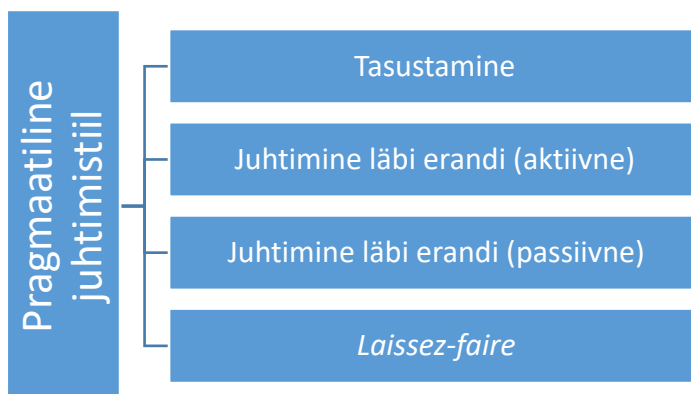
Selleks, et juht saaks mõjutada töötajaid mõtlema loomingulisemalt ja innovatiivsemalt, peab juht olema avatud ja hea kujutlusvõimega. Juht peab olema avatud selles mõttes, et ta peab aru saama ja adapteeruma töötajate mõtlemise ja perspektiividega. (Abdullah, Varatharajoo 2017, 715)

Juhid saavutavad ümberkujundamise läbi idealiseeritud mõju ja intellektuaalse stimulatsiooni. Ainult tänu idealiseeritud mõjule võib intellektuaalne stimulatsioon toimuda. (*Ibid.*, 715-716)

## 1.3. Pragmaatiline juhtimisstiil

### 1.3.1. Üldine kirjeldus

Pragmaatiline juhtimisstiil viitab lepingulisele suhtele juhi ja alluva vahel eesmärgiga rahuldada nende isiklike huvisid. See võib võtta tasustava juhtimisstiili vormi (*contingent reward leadership*), kus juht selgitab alluvale läbi juhiste andmise ja osavõtu, mida alluv peab tegema, et olla tasustatud panuse eest. See võib võtta ka juhtimine läbi erandi (aktiivse) vormi (*management by exception (active)*), kus juht monitorib alluva tööd ja tegutseb korrigeerivalt, kui alluv ei täida ülesandeid standarditele vastavalt. Samuti võib see võtta passiivse juhtimise läbi erandi vormi (*management by exception (passive)*), mille kohaselt juht praktiseerib passiivset juhtimine läbi erandi stiili, oodates probleemide esilekerkimist enne kui korrigeerivalt tegutsema hakkab või *laissez-faire* vormi, millega väldib üldse igasugust tegutsemist. (Bass 1999, 10-11) Pragmaatilise juhtimisstiili komponendid on välja toodud joonisel 3.



Joonis 3. Pragmaatilise juhtimisstiili komponendid  
Allikas: Koostatud autori poolt tuginedes Bass (1999, 11)

Pragmaatilise juhtimisstiili juures nõustuvad töötajad täitma ülesandeid vastutasu eest. Vastutasuks saavad alluvad vastava materiaalse või psühholoogilise kompensatsiooni või väldivad korrale kutsumist. (Weese 1994, 180) Preemiaid ja tunnustust jagatakse sõltuvalt sellest, kas rolle või ülesandeid täidetakse edukalt. (Bass et al. 2003, 208)

Sellise juhtimisstiili edukaks toimimiseks on väga oluline kahepoolsus – juht selgitab eesmärgi ja alluv aktsepteerib seatud eesmärgi. Juhid, kes kasutavad konstruktiivset pragmaatilist



juhtimisstiili, peavad leppima ülesannete täitmise aktsepteeritavate standarditega ja töötaja pühendumuse keskmise tasemega. (Weese 1994, 180)

### **1.3.2. Tasustav juhtimisstiil**

Selline juhtimisstiil täpsustab ootusi ja pakub tunnustust, kui eesmärgid on täidetud. Eesmärkide täpsustamine ja tunnustuse pakkumine, kui eesmärgid on täidetud, peab tagama selle, et isikud ja grupid saavutavad oodatud sooritustaseme. (Bass et al. 2003, 208) Tegemist on proaktiivse pragmaatilise juhtimisstiiliga (Bass 1999, 21).

Selline juht pakub oma tuge vastavalt sellele, palju töötaja panustab oma töösse. Juht täpsustab, kes on vastutav täitmiseesmärkide saavutamise osas. (Bell III et al. 2016, 116-117) Sellised juhid on efektiivsed, kuid mitte nii palju kui ümberkujundava juhtimisstiiliga juhid. (Fukushige, Spicer 2011, 2113)

Juhi-alluva tehingud, mis sõltuvad tasust, võivad töötada hästi, kui juht saab pakkuda alluvatele tasu, mida alluv hindab (Bass 1990, 23). Juhipoolne sooritus on näiteks tasu või preemia maksmine või töötaja karistamine töötaja poolt eesmärgi mittetäitmisel. Regulatsioonide mittejärgimine võib olla põhiline karistuste kohaldamise alus (*Ibid.*, 21).

Preemia järgnemise või karistuse mittejärgnemise lubamine motiveerib töötajat, kui juhil on preemiate ja karistuste kohaldamise osas kontroll ning kui töötaja soovib preemiat või kardab karistusi. Paljudes organisatsioonides, aga, otsustavad näiteks palgatõusu ja preemiate üle kõrgemad ülemused ja edutamised sõltuvad kvalifikatsioonist ning organisatsiooni poliitikast, mille osas on keskastmejuhtidel vähe kaasa rääkida. (*Ibid.*, 21) Sel juhul ei pruugi tasustav juhtimisstiil töötada.

Toetumine vaid tasustamise juhtimisstiilile on limiteeriv. Kuigi tasustamisstiil on positiivne ja aktiivne juhtimisstiil, vaid sellele toetumisel on omad puudused. Tasustamisstiili puhul rakendab töötaja oodatud pingutuse taset ja tulemuseks on standardne sooritus. Tasustamisstiili piiranguks on see, et ta pakub vähe toetust või julgustust selleks, et töötaja ületaks soorituse taset, milles oli esialgselt kokku lepitud. (Spinelli 2006, 17)

### 1.3.3. Aktiivne juhtimine läbi erandi

Juht täpsustab korrektse täitmise standardeid, samuti seda, mis on ebaefektiivne ülesannete täitmine. Juht võib karistada alluvaid selle eest, kui alluvad ei täida standardeid. Sellise juhtimise juures monitooritakse kõrvalekaldeid, vigu ja võetakse ette korrigeeriv tegevus niipea kui need esile kerkivad. (Bass et al. 2003, 208) Juht ei tegutse enne kui probleemid muutuvad tõsiseks. Tegemist on vähem efektiivse juhtimisega kui tasustav juhtimisstiil. (Bass 1999, 21)

Aktiivse juhtimise läbi erandi stiili puhul juht jälgib ülesannete täitmist, keskendudes võimalikele probleemidele ning lahendades neid probleeme, et säilitada olemasolev tase ülesannete täitmisel (Bass et al. 1999, 445). Juhi fookus on vigadel, ta „kõrvaldab tulekahjusid“, keskendub läbikukkumistel (*Ibid.*, 450). Samuti keskendub standarditest kõrvalekaldumistel, kaebustel, vigade parandamistel ning jälgib töötaja tehtud vigu (Bell III et al. 2016, 116-117).

### 1.3.4. Passiivne juhtimine läbi erandi

Alluvate põhjustatud vigade puhul juht ei tegutse kohe, vaid ootab, kuni probleemid esile kerkivad. Sellised juhid väldivad kokkulepete täpsustamist, ootuste selgitamist ning ei sea eesmärgi ega kommuniqueeri standardeid, mida alluvad saaksid täita. (Bass et al. 2003, 208) Kui probleemid juba üles kerkivad, siis hakkab juht tegutsema. (Fukushige, Spicer 2011, 2113) Täpsemalt hakkab juht tegutsema siis, kui probleemid muutuvad tõsiseks või nõ krooniliseks. Juht usub ütlemisse, et „kui see ei ole katki, siis ära seda paranda“<sup>1</sup>. (Bell III et al. 2016, 116-117)

### 1.3.5. Laissez-faire juhtimisstiil

Probleemide esilekerkimisel juht ei tegutse, et probleeme kõrvaldada. Sellised juhid väldivad kokkulepete täpsustamist, ootuste selgitamist ning ei sea eesmärgi ega kommuniqueeri standardeid, mida alluvad saaksid täita. (Bass et al. 2003, 208) Juhti ei ole, kui teda on vaja ning ta ei tegutse isegi juhul, kui probleemid muutuvad krooniliseks. Alluvad on sellise juhtimisstiili puhul rahulolematud, konfliktised ja ebaefektiivsed. (Bass 1999, 21) Selline juht väldib otsuste tegemist, vastutuse võtmist ning ei kasuta oma võimupositsiooni. (Fukushige, Spicer 2011, 2113) Juht ei

---

<sup>1</sup> Ingl.k.: „If it ain't broke, don't fix it.“

sekku isegi oluliste teemade esilekerkimisel. Juht väldib otsuste tegemist ja viivitab kiiretele küsimustele vastamisega. (Bell III et al. 2016, 116-117)

*Laissez-faire* juhtimistiiliga juht võib soodustada tööl kiusamist, kuna ta ei kommunikeeri, mis on aktsepteeritav ja mis on mitteaktsepteeritav käitumine. See võib põhjustada frustratsiooni ja isikutevahelisi pingeid ja konflikte, asotsiaalset käitumist. Seega võib *laissez-faire* juhtimisstiil olla potentsiaalselt destruktivse mõjuga. (Dussault, Frenette 2015, 731)

#### **1.4. Juhtimisstiilide omavaheline kohaldumine**

B.M. Bass jõudis läbi viidud uuringutes tõdemuseni, et ümberkujundav juhtimisstiil ei asenda pragmaatilist juhtimisstiili, see pigem lisab efektiivsust pragmaatilisele juhtimisstiilile (Bass 1997, 22). Igal juhil on nii ümberkujundava kui ka pragmaatilise stiili käitumismustreid, kuid iga juhi profiilis on esindatud ühte juhtimisstiili rohkem kui teist. Need juhid, kes on rohkem soositud alluvate poolt ja kes on efektiivsemad juhtidena, on rohkem ümberkujundavad ja vähem pragmaatilise juhtimispraktikaga (Bass 1999, 11). Keerulisemate organisatsioonide haldamiseks ja laiendamiseks on vajalik nii ümberkujundavat kui ka pragmaatilist juhtimist (Spinelli 2006, 17).

Kõige paremad juhid on nii ümberkujundavad kui pragmaatilised (Bass 1999, 21). Nt Franklin Delano Roosevelt oli nii pragmaatiline poliitik kui ka Ameerika üks kõige ümberkujundavamaid presidente (House et al. 1991). Nii ümberkujundav kui ka pragmaatiline tasustamisstiil on aktiivsed ja juhtimise konstruktiivsed vormid. Efektiivsed juhid näitavad mõlemat juhtimisstiili erinevas mahus. Pidev kokkulepetest kinnipidamine võimaldab tekitada usaldust ja järjekindluse taju, mis aitab kaasa usalduse ja austuse tekkimisele töötajas juhi vastu, see omakorda seostub juba ümberkujundava juhtimisega. (Bass et al. 1999, 455-457)

Ümberkujundav juht on efektiivsem kui pragmaatiline juht lisapingutuse, pühendumise ja töötajate rahulolu loomises. Sellistel juhtidel on konstruktiivsem minapilt, nende töötajad on rohkem motiveeritud ning saavutavad oma üksuses suurema produktiivsuse. (Bass 1999)

## 1.5. Varasemate uuringute tulemused

### 1.5.1. Erinevate uuringute kokkuvõtted

Ümberkujundava, pragmaatilise ja *laissez-faire* juhtimisstiili osas läbi viidud bibliomeetrilises uuringus toodi välja, et naisjuhid on rohkem ümberkujundavad kui meesjuhid ja kasutasid ka palju tasustamisstiili. Erinevused mees- ja naisjuhtide vahel olid väikesed, kuid samas naisi julgustavad. (Eagly et al. 2003, 569) Naisjuhid praktiseerivad meesjuhtidest vähem passiivset juhtimine-läbi-erandi ja *laissez-faire* juhtimisstiili (Bass et al. 1996, 30). Sellised tulemused annavad julgustust naisjuhtidele ja samuti ettevõtete omanikele või nõukogu liikmetele ning teistele juhtidele uue juhi valikul.

Bell III, T.J., Anderson, T.D., Conner, C., Severance, J. uurisid tudengite peal juhtimisstiilide mõjusid meeskonnatöö dünaamikale ja saadud hinnetele, kasutades selleks standardset kvantitatiivset küsimustikku (2016, 112). Tulemused näitasid, et mida kaugemale on tudengid jõudnud oma ülikooliõpingutes, seda rohkem kasutavad nad ümberkujundavat juhtimisstiili. (*Ibid.*, 119) Seega sobib ümberkujundava juhtimisstiiliga juht paremini juhtima haritud töötajaid. Haritud töötajad, kes on innukad oma võimeid tööl rakendama ja arendama, areneksid paremini juhi käe all, kes edastab missioonitunnetust, stimuleeritud õppimise kogemusi ja sütitab uut moodi mõtlemise. Samas juht, kes lihtsalt tasustab tehtud tööd, nagu kokku lepitud, ei sütitata neid töötajaid, kes ootavad töös rikastavaid kogemusi. (Bass, Hater 1988, 702)

Ülalmärgitud Bell III et al. uuringus toodi välja ka huvitav leid, et ümberkujundava juhtimisstiili tunnused (idealiseeritud mõju ja intellektuaalne stimulatsioon) seonduvad madalamate hinnetega ja pragmaatilise juhtimise stiil (juhtimine läbi erandi) seonduvad kõrgemate hinnetega (2016, 119). Tudengid, kellel oli pragmaatiline juhtimisstiil, suutsid paremini kaasa aidata ülesannete loomisele, delegeerida ja anda juhiseid selleks, et tagada ülesannete täitmise tähtaegselt ja nõutud detailide tasemel. Need õpilased, kellel oli pragmaatiline juht, said parimad hinded. Kuna ülikoolides väärtustatakse paremaid hindeid, siis sellega toetatakse pragmaatilist stiili. (*Ibid.*, 120) Samas väärtustatakse juhtimises üha rohkem ümberkujundavat juhtimisstiili, sest see puudutab meeskonnatööd, analüütilist mõtlemist jne (*Ibid.*, 112). Seega tuleks juba ülikooliõppes lähtuda ka ümberkujundavast stiilist ning õppuri poolt saadav hinne peaks peegeldama ka ümberkujundava stiili kasutamist, et stimuleerida erinevate juhtimisstiilide kasutamist. (*Ibid.*, 120) Seega tulevad juhtimisstiilide mõjud juba ülikoolist kaasa. Üliõpilastele saab selgeks, et edukam on pragmaatiline

lähenemine. Selle arusaamisega minnakse edasi tööle, kus võib selguda, et liigne detailsus ja nõ mikrojuhtimine ei pruugi olla edukas pikas perspektiivis.

Positiivne on see, et ümberkujundav juhtimisstiil on õpitav. Näiteks uurisid T. Dvir, D. Eden, B.J. Avolio ja B. Shamir, kuidas juhtidele korraldatud ümberkujundava juhtimise väljaõpe mõjutab nende juhtide alluvate arengut ja tulemusi. Tulemused näitasid, et pärast sellist koolitust oli juhtidel palju positiivsem mõju alluvate arengule ja tulemustele, kuna paranesid juhtidel mõned ümberkujundava juhtimisstiili tunnused. (Dvir et al. 2002) Samuti uuriti ümberkujundava juhtimisalase koolituse mõjusid Kanada pangajuhtide peal, kus leiti samuti, et koolituse tulemusel suurenes alluvate pühendumus ja paranesid organisatsiooni tulemused (Barling et al. 1996).

D. I. Jung on maininud, et tihti defineerivad juhid ka organisatsiooni kultuuri, olustiku ja grupinorme. Selliselt määravad juhid keskkonna, milles inimesed tööd teevad (2001, 192). D. I. Jung uuris erinevate juhtimisstiilide mõju ja ajurünnaku tingimusi katsealuste mõtlemisele. 194-le üliõpilasele anti üks konkreetne ajurünnaku ülesanne (*Ibid.*, 185). Ümberkujundava juhiga meeskonnad genereerisid oluliselt rohkem unikaalseid ideid võrreldes meeskonnaga, kellel oli pragmaatiline juht. Juhid, kes julgustasid lahkarvamuste tekkimist ja suure hulga alternatiivide kaalumist, edendasid grupis loomingulisust. (*Ibid.*, 192) Seega räägib ümberkujundava juhtimisstiili kasuks ka loomingulise õhkkonna tekitamine, mis omakorda võib ettevõttes mõjutada töötulemusi ja nende originaalsust. Sama on rõhutanud ka B. M. Bass, et ümberkujundav juhtimisstiil aitab kaasa innovatiivsuse kasvule (Bass 1999, 22).

B.M. Bass, B.J. Avolio, D.I. Jung ja Y. Berson leidsid oma uuringus, et muutuv, keerulises või turbulentsetes keskkonnas ning ebakindlal ajal saavad ümberkujundava juhtimisstiiliga ettevõtted paremini hakkama, suurendades meeskonna ühtekuuluvustunnet, parendades täideviimist ning tulemusi. Pragmaatiline juhtimisstiil on eelkõige vajalik selgete standardite ja tulemuste osas ootuste seadmiseks, samas ümberkujundav juhtimine loob meeskonnas pigem usaldust oma juhi vastu, kui juht usaldusväärset täidab seda, milles on kokku lepitud. Tänu usaldusele saab juht mõjutada töötajaid ettevõtte väärtuste, missiooni ja visiooniga seostuma. Nimetatud Bassi et al. uuringus selgus, et tegutsedes keskkonnas, kus konkurendid on suuremad ja pikema kogemusega, on vaja nii ümberkujundavat kui pragmaatilist juhtimisstiili. Samuti sai uuringus kinnitust see, et passiivne juhtimisstiil (*laissez-faire*) on üldiselt negatiivselt seotud meeskonna pühendumuse, rahulolu ja tulemustega. (2003, 216)

J. Chrisentary ja D. Barrett uurisid virtuaalsete meeskondade juhtimist, mis on tänapäeval muutumas üha aktuaalsemaks teemaks seoses nii ettevõtete laienemisega erinevatesse linnadesse või riikidesse kui ka üha enam levinud kaugtöö võimaldamisega. Chrisentary ja Barrett viisid läbi kvalitatiiivse uuringu viieteistkümne keskastmejuhiga, kes juhtisid virtuaalset meeskonda, et uurida nende kogemusi selliste meeskondade efektiivse juhtimise osas. Tänapäeva tehnoloogiate juures on üha enam levinud virtuaalne suhtlus ehk suhtlus läbi interneti, nõ virtuaalsed meeskonna-koosolekud jne. Meeskonna liikmed võivad asuda erinevates linnades, maakondades või riikides. Tehnoloogia on kui sild geograafiliste kauguste vahel ning virtuaalne suhtlus nõuab juhtidelt usalduse ja seotuse loomist ning teiste motiveerimist läbi tehnoloogia. (Chrisentary, Barrett 2015, 25) Uuringute tulemused näitasid, et sellistes kaugtöögruppides osalejad hindasid eduka grupitöö aluseks järgimisi juhi omadusi: meeskonna julgustamine; kommunikatsioon, et luua isiklik seotus virtuaalse tiimiga; usaldus juhi ja meeskonnaliikme vahel; julgustamine/inspireerimine, mis on vajalik selleks, et luua meeskonnaliikmete vahelist seost; ausus, mis on vajalik selleks, et organisatsioon usuks visiooni, juhti ja meeskonnaliikmetesse; alluvaga ühenduses olemine – see oli esimene samm, et ehitada üles juhi/alluva koostööl põhinevat suhet. Ilma alluvaga ühendust saamata ei saa juht teisi siin nimetatud omadusi (julgustamine, kommunikatsioon jne) arendada. (*Ibid.*, 31)

Uuringu tulemused näitasid, et efektiivne juhtimisstiil virtuaalsete meeskondade puhul on ümberkujundav juhtimine. Lisaks näitasid tulemused, et virtuaalse tiimi efektiivne juhtimine on koostööl põhinev ettevõtmine, mis nõuab juhtimist ehtsa sooviga olla ühenduses meeskonnaliikmetega individuaalsel tasemel. Juhtimisstiil, mis fokuseerub indiviidile, et üles ehitada koos töötavat meeskonda, ületab virtuaalsusest tulenevad piirangud ja komplikatsioonid. Virtuaalse tiimi puhul peavad juhid looma ja ülal hoidma grupi sünergia, arendama meetodeid, et vähendada isolatsiooni mõjusid ja füüsilise kontakti puuduse ning suhtlema erinevate tehnoloogiate abil. Ümberkujundavad juhid on oma alluvatega ühenduses personaalsel tasandil ja on mentoriks, et üles ehitada usaldus alluva ja liidri vahel. (*Ibid.*, 31).

B. M. Bassi läbi viidud bibliomeetrilise uuringu järgi enamik 200-st uurimusest kinnitasid, et ümberkujundava juhtimise faktorid on palju rohkem korrelatsioonis efektiivsete tulemustega ja töötaja rahuloluga kui seda oli tasustamise juhtimisstiil. Tasustamise juhtimisstiil on tulemustega

rohkem korrelatsioonis kui juhtimine läbi erandi. Samas on *laissez-faire juhtimisstiil* tulemustega negatiivses korrelatsioonis. (Bass 1999, 22)

Seega võib ümberkujundaval juhtimisel olla positiivne mõju töötegemisele ja töö tulemustele. Oluline on, kui töötajad ja juht mõistaksid professionaalset kvaliteeti sarnaselt, sest siis on tulemuseks parem töö kvaliteet. Juht mõjutab professionaalide arusaamist töö kvaliteedist. Kui juht on ümberkujundava juhtimisstiiliga, on näha rohkem sarnast mõistmist professionaalse kvaliteedi osas ja rohkem kvaliteetsemat tööd. (Andersen et al. 2018, 67-68)

Samuti tuleb tänapäeva juhtidel arvestada sellega, et erinevad kultuurid võiva väärtustada erinevaid juhtimisstiile. Nt on juhtimisstiilide eelistuste vahe jaapanlaste ja brittide vahel, nagu selgus Fukushima ja Spiceri läbi viidud uuringus. Briti töötajatele meeldib ümberkujundava juhtimisstiili juures idealiseeritud mõju (omadused ja käitumine), inspireeriv motiveerimine, individuaalne lähenemine. Jaapanlased eelistavad, aga, intellektuaalset stimulatsiooni, samuti tasustamise stiili ja juhtimist läbi erandi- (aktiivset juhtimisstiili). Seega kokkuvõttes eelistavad inglased rohkem ümberkujundavat juhtimisstiili ja Jaapani töötajad rohkem pragmaatilist juhtimisstiili. (Fukushige, Spicer 2011, 2127-2128)

### **1.5.2. Mõju töötajale ja töötaja rahulolu**

Töötaja rahulolu sõltub olulisel määral tema vahetu ülemuse juhtimisstiilist. Töötajad eelistavad juhte, kes arvestavad nende arvamustega, julgustavad neil end vabalt väljendama ja end arendama. Töötajatele meeldib rohkem nõ pere-tüüpi töökultuur. Tööga ollakse rohkem rahul siis, kui juht on meeskonna osa ja jagab töötajatega oma teadmisi ja oskusi (ümberkujundav juhtimisstiil). (Belias, Koustelios 2015, 108) Mida rohkem alluv kogeb ümberkujundavat juhtimisstiili, seda enam ta pingutab, on juhiga rahul ja usub, et juht on efektiivne. (Spinelli 2006, 13-17)

A. Pierro, B.H. Raven, C. Amato, J.J. Bélanger uurisid, kuidas ümberkujundav juht mõjutab töötajate organisatsioonilist pühendumust. Tulemused viitasid sellele, et ümberkujundav ja karismaatiline juhtimisstiil olid positiivselt ja oluliselt seotud töötajate valmidusega järgima nõ pehmet võimu alust (*soft power bases*), mis omakorda suurendas organisatsioonilist pühendumist. Uuringu tulemused näitasid, et ümberkujundava ja karismaatilise juhi järgimine põhineb nõ pehmel võimu alusel. (Pierro et al. 2013, 1131-1132) Nõ pehme ja järsk võimu alus eristub selle poolest kui suurt vabadust inimene tunneb, tehes valikut selle vahel, kas kuuletuda või mitte. Järsk

võimu alus (*harsh power bases*) piirab indiviidi vabadust juhi nõudmistele kuuletumisel. See hõlmab nt sundi, preemiat, positsiooni legitiimsust. Pehme võimu alus annab indiviididele rohkem vabadust ja autonoomiat juhi nõudmiste aktsepteerimisel. See hõlmab eksperti, referenti, informatsioonilist võimu, sõltuvuse legitiimsust. Kuid mitte kõik juhid ei kasuta pehme võimu alust. (*Ibid.*, 1124) Uuringu tulemused näitasid, et 1) mida rohkem osalejaid raporteerisid, et neil oli ümberkujundav juht, seda rohkem olid nad valmis järgima pehmet (mitte järsku) võimu alust; ja 2) suurem valmidus järgida pehmet võimu alust suurendas organisatsioonilist pühendumist. (*Ibid.*, 1122)

Positiivne, aktiivne (ümberkujundav) juht võib mõjutada töötajaid tööle jääma, kui neil on kahtlused oma elukutse või töö osas. Ümberkujundava juhtimisstiili inspiratsioonilised aspektid suurendavad töötaja emotsionaalset pühendumist, mistõttu töötaja võib otsustada töölt mitte lahkuda. (Bycio et al. 1995, 475)

Töötajate vajaduste rahuldamine on oluline töötaja pühendumiseks. S. Kovjanic, S.C. Schuh, K. Jonas uurisid 190 isiku peal, kuidas mõjutasid ümberkujundav ja pragmaatiline juhtimisstiilid ajurünnaku-laadse ülesande tulemusi (2013, 543). Ümberkujundavad juhid adresseerivad kolm keskset töötaja vajadust: kompetentsuse vajadus (st oskamise/valdamise ja efektiivsuse tunne), seotuse ja teiste jaoks tähtis olemise tunne vajadus ning autonoomia vajadus (valikute tunnetamine). (*Ibid.*, 545) Uuringute tulemused kinnitasid ülaltoodut, et ümberkujundavad juhid adresseerivad kolm nimetatud töötaja vajadust. Tulemuste kohaselt ennustas kompetentsi ja seotuse ning teiste jaoks tähtis olemise tunne vajaduste (ja mitte autonoomia vajaduse) rahuldamine töötajate tööle pühendumust (ümberkujundava juhtimise kontekstis). Tööle pühendumus mõjutas omakorda parema töökvaliteedi saavutamist ja suuremat püsivust ülesannete täitmisel. (*Ibid.*, 550)

K. Nielsen, R. Randall, J. Yarker, S.-O. Brenner uurisid ümberkujundava juhtimise mõju töötaja psühholoogilisele heaolule. Uuringus osalesid 188 Taani kohaliku omavalitsuse töötajat. (Nielsen et al. 2008) Uuringu tulemusena leiti, et tähendusrikka töö omamise tunnetus on seotud ümberkujundava juhtimisstiili ja töötaja heaoluga. Ümberkujundaval juhil võib olla oluline mõju töötaja tunnetusele oma töö suhtes, sest ümberkujundav juht osutab isiklikku tähelepanu töötajale (individuaalne lähenemine), võimaldab uut viisi töötada, soodustab uut viisi probleeme lahendada, juhendab ja julgustab. Samuti seostus suurema heaoluga suurenenud delegeerimine ja osavõtt.



Kõrge sotsiaalne toetus kõrgema ametijärgu inimeste poolt seondus madalama stressi ja läbipõlemisega. (*Ibid.*, 18)

Nimetatud uuringu tulemused näitasid, kui tähtis on juhtide teadlikkus selles osas, et nad saavad mõjutada töötajate heaolu ja nende taju töötingimuste osas. Kui juht käitub ümberkujundavast juhtimisstiilist lähtuvalt (nt stimuleerib töötajaid osa võtma keerulisest otsustuse tegemisest ja probleemide lahendamisest, tagades selge visiooni, koolitamise ja toetuse), võib see suurendada alluvate heaolu. Samuti leiti, et juhi käitumine võib muuta töö tunnsiooni. Selle asemel, et viia sisse laiaulatuslikud organisatsiooni tasemel muudatused töö disainis ja töötajate töö korralduses, võib juhtide koolitamine olla sama mõjuga. (*Ibid.*, 28) Sellest tulenevalt, kui näiteks analüüsida juhtimistreeningu mõju, peaks hindama ka juhi muutunud käitumise mõjusid töötajatel (nt küsides töötajatelt nende poolt tajutud töö tunnusjoonte kohta), mitte ainult uurima muutusi juhtide teadmises ja suhtumises. (*Ibid.*, 29)

## **2. UURINGU METOODIKA**

### **2.1. Uuringu meetodi kirjeldus**

Käesoleva magistritöö uurimusküsimusele vastuse leidmiseks otsustas autor läbi viia kvalitatiivse uuringu. Valik langes nimetatud meetodi kasuks, kuna see annab parema ülevaate ja rohkem informatsiooni uurimusküsimusele vastuse saamiseks. Kvantitatiivne uuring on uurimiviiside kogum, mida on seetõttu raske defineerida. (Laherand 2008, 24). Kvalitatiivne uuring siseneb nõ „musta kasti“, kuidas sotsiaalsed fenomenid reaalses maailmas moodustuvad; see tegeleb nii sotsiaalsete praktikate kui ka käitumiste uurimisega (Qualitative... 2016, 3). Läbi kvalitatiivse uuringu püüab autor jõuda arusaamiseni, kuidas on gasellistaatusega ettevõtetes juhitud inimesi ja ettevõtet ning mis on tehtavate juhtimisotsuste tagamaad uuringu küsimustes käsitletud teemade osas. Intervjuu käigus keskendutakse nii juhile endale, tema arusaamistele juhtimisest, tema otsustuse vastuvõtmise protsessile, kui ka inimeste juhtimisele, töötajate motiveerimisele, töö korralduse aspektidele ja tööde juhtimisele ning kontrollile.

Intervjuu küsimused olid loodud poolstruktureeritud kujul. Poolstruktureeritud intervjuu on enim kasutatav intervjuu vorm sotsiaalteadustes. Nimetatud intervjuu kasutab hästi ära dialoogide teadmisi andvat potentsiaali, kuna võimaldab küsida lisaküsimusi, mis on väljaspool intervjuu ettevalmistatud küsimusi, teemadel, mis intervjuueerijale tundub oluline probleemikäsitlemisega seoses. (Leavy 2014) Uuringu eesmärgiks oli jõuda arusaamiseni, missugust Bassi juhtimisteooriast tulenevat juhtimisstiili kasutavad Eesti kiiresti kasvavate ettevõtete juhid. Intervjuueeritavate valiku eesmärk oli leida ettevõtted, mille kiire kasumi ja käibe kasv peegeldaks inimeste ja ettevõtte juhtimisega seotud aspekte.

## 2.2. Andmete kogumise protseduur

Käesoleva magistritöö raames kokku lepitud intervjuud viidi läbi 2018. a aprillikuus. Intervjuu küsimused olid üles ehitatud B. M. Bassi teooria põhjal. Iga küsimus puudutas mõnda juhtimisstiili aspekti või oli kaudselt mõne juhtimisalase aspektiga seotud. Intervjuu küsimuste eesmärgiks oli käsitleda igat Bassi juhtimisteooria faktorit otseselt või kaudselt läbi küsimuste, mis puudutasid juhi käitumist ühes või teises juhtimisalases olukorras või siis juhi põhimõtteid ja arusaamu, millest lähtuvalt juht oma käitumist kujundab. Intervjuu küsimustik on ära toodud lisa 1, küsimuste kategoriseerimine erinevate juhtimisstiilide alla on toodud tabelis 1. Nimetatud tabelis on küsimused ära jagatud Bassi juhtimisstiilide kaupa autori enda hinnangu järgi. Kuna tegemist oli põhiliselt avatud küsimustega, siis ei pruukinud küsimuse vastus tabelis toodud juhtimisstiili siiski vahel puudutada. Samuti võis küsimuse vastusest sõltuda, kas vastus läheb ühe või teise juhtimisstiili alla, seetõttu on mitmete küsimuste numbrid toodud välja mitme juhtimisstiili all.

Tabel 1. Juhtimisstiilid ja intervjuu küsimuste numbrid

Juhtimisstiil	Intervjuu küsimuse number
<b>ÜMBERKUJUNDAV</b>	1, 3-5, 11
- Idealiseeritud mõju	3, 9
- Inspireeriv motiveerimine	8, 9, 15
- Individuaalne lähenemine	6, 12, 14, 15, 18
- Intellektuaalne stimulatsioon	6, 7, 16, 18
<b>PRAGMAATILINE</b>	1, 3-5, 11
- Tasustamine	8, 10, 12, 15, 17
- Juhtimine läbi erandi (aktiivne ja passiivne)	6, 10, 14, 18
- <i>Laissez-faire</i>	6, 10, 14, 18

Allikas: Juhtimisstiilide liigitus koostatud autori poolt tuginedes Bass (1999), küsimuste jaotus koostatud autori hinnangu järgi.

Autor võttis uurimuses osalenutega ühendust e-posti teel. Kuna ühe kirja saatmine ei andnud soovitud tulemust, siis saadeti igale osalenule keskmiselt kaks, kolm e-kirja mõnepäevase vahega.

See võimaldas juhtidega ühendust saada ning lõpuks intervjuude ajad kokku leppida. Pöörduti 11 ettevõtte juhi poole, millest kuus andsid positiivse vastuse. Ülejäänud ei vastanud e-kirjale. Ettevõtete juhid ei olnud magistritöö autorile tuttavad, samuti ei olnud kontaktid saadud tuttavate kaudu. Juhtide kontaktid pärinesid kas Äripäeva infopangast (Äripäeva...) või kahel, kolmel ettevõtte juhil olid kontaktid ettevõtte kodulehel üleval.

Intervjuud viidi läbi kohtumise teel. Intervjuude kestuseks oli umbes 40-75 minutit olenevalt sellest, kui kiiresti ja kui palju intervjuueeritav rääkis või palju juhil oli intervjuu jaoks tiheda ajagraafiku tõttu võimalik aega eraldada. Viimati mainitud põhjusel oli kaks intervjuud 40-minutilise pikkusega. Esimene intervjuu kestis 75 minutit, kõik ülejäänud intervjuud kestsid hinnanguliselt 55-60 minutit. Esimene intervjuu oli ka inglisekeelne, kõik ülejäänud toimusid eesti keeles. Kuna tegemist oli enamasti avatud küsimustega intervjuuga, siis paljud intervjuueeritavad andsid ühele küsimusele vastates vastuse ka mõnele muule küsimusele ja seetõttu jättis autor/intervjuueerija hiljem mõne küsimuse küsimata. Autor jälgis üldiselt küsimustiku struktuuri, kuid vestluse arenedes küsis ka küsimustikuväliseid lisaküsimusi intervjuueeritava poolt puudutatud teemade osas, mis oli huvitav ja/või võis olla potentsiaalselt oluline informatsioon uurimuse seisukohast. Kõik intervjuud salvestati, millest olid kõik intervjuueeritavad teadlikud ja nõusoleku andnud. Intervjuud transkribeeriti käsitsi, mõne intervjuu puhul, kui intervjuueeritav rääkis aeglasemas tempos ja taust oli vaikne, oli transkribeerimisel abiks TTÜ Küberneetika Instituudis välja töötatud abivahend (Veebipõhine kõnetuvastus...), mis lihtsustas veidi transkribeerimise tööd (trükkimise poole pealt), kuid sellele vaatamata ei vähendanud töö mahtu. Tekstid ei olnud korrektsed ning vajasisid sõna-sõna haaval ülevaatamist ja parandamist.

Intervjuud toimusid intervjuueeritavate ettevõtete ruumides, asukohaga Tallinnas ja Tartus. Iga intervjuu puhul oli õhkkond väga meeldiv, intervjuueeritavad paistsid ennast tunduvalt hästi, intervjuud andes tundusid enesekindlad ja siirad. Intervjuud viidi läbi enamusest ettevõtete tegevjuhtidega, kes juhivad nii ettevõtet kui inimesi igapäevaselt. Ühe ettevõtte, Douglas & Douglas OÜ puhul viidi intervjuu läbi isikuga, kes ei olnud juhatuse liige ega tegevjuhi ametipositsioonil, kuid kes sisuliselt vastutas ettevõtte igapäevase toimimise eest (ingl.k. ametinimetusega *operational manager*). Seda tegi autor Douglas & Douglas OÜ juhataja ja omaniku soovitusel alusel.

### 2.3. Valimi kirjeldus

Uuringu eesmärgiks oli analüüsida kuute kiiresti kasvava ettevõtte juhtimist. Selleks, et valimit piirata, luges autor kiiresti kasvavaks ettevõtteks kiiresti müügitulu ja ärikasumit kasvatavaid ettevõtteid. Valimi tegemise aluseks võttis autor Eesti juhtiva päevalehe Äripäeva poolt 2018. a avaldatud kiiresti kasvavate ettevõtete (gasellide) topi (Rebane 2018). Autor eelistas ettevõtteid, mis esindaksid erinevaid valdkondi, et saada parem ülevaade erinevates valdkondades tegutsevate ettevõtete juhtimisest, mitte keskenduda ühele konkreetsele turuniššile. See võimaldaks välja selgitada ka erinevates tegevusvaldkondades tegutsevate ettevõtete juhtide ühiseid käitumismustreid ja mõttemalle.

Äripäevas 22.veebruaris 2018. a avaldatud gasellistaatuses ettevõtete paremusjärjestus sisaldas 901 ettevõtet (Rebane 2018). Gasellettevõteteks kvalifitseerusid äriühingud, mis 2014–2016. a kasvatasid müügitulu ja kasumit vähemalt 50% võrra. “Gasellfirma käive pidi 2014. aastal ulatuma vähemalt 100 000 euroni ja jääma 2016. aastal alla 15,3 mln euro. Ettevõtte pidi olema tegutsenud vähemalt kolm järjestikust majandusaastat /.../ ja tegutseb ka praegu. Ettevõtte müügitulu oli 2016. aastaks võrreldes 2014. aastaga kasvanud vähemalt 50%, ärikasum pidi samal ajavahemikul olema kasvanud vähemalt 50%. Kuigi 2016. aasta ärikasum pidi olema suurem kui 2014. aastal, võis 2015. aasta ärikasum olla väiksem kui 2014. aastal, kuid ühelgi aastal ei tohtinud ettevõttel olla kahjumit”. (Rebane 2018)

Valimi tegemisel välistas autor esmajärjekorras ettevõtted, mille tegevusvaldkond on ehitus, ehitust toetav või sellega seonduv tegevus, kuna on võimalik, et umbes alates 2015. a kestab nõ kinnisvarabuum (nt Karner 2015) ning ehitusega seotud ettevõtte edu aluseks võivad olla hoopis majanduskeskkonnast ning mitte juhtimisest tulenevad tingimused. Seejärel keskendus autor valiku tegemisel ettevõtetele, mis olid töötajate arvu poolest ühed suurematest gasellettevõtetest ning mis on teeninud võimalikult suurt müügitulu. Nimetatud kriteeriumite järgi välja selekteeritud ettevõtetest tegi autor lõpliku valiku ettevõtete tegevusalade järgi, valides valimisse võimalikult erinevad ettevõtted.

Käesolevasse uurimustöösse kaasati järgmised gasellettevõtted:

- Mooncascade OÜ
- Icosagen Cell Factory OÜ

- Douglas & Douglas OÜ
- Apollo Kino OÜ
- ThorGate Management OÜ
- Initiative OÜ

## 2.4. Intervjuude analüüsimise protseduur

Intervjuude põhjal on autor koostanud kokkuvõtavad märksõnad, mida autor pärast intervjuude transkribeerimist transkriptsioonidesse (lisa 8) lisas lühikeste kokkuvõtivate kommentaarina, et selle põhjal koostada *cross-case* analüüsi tabel. Tabel annab üldistava ülevaate kogutud informatsioonist Bassi juhtimisstiilide kaupa. Seejärel analüüsis autor vastuseid sügavuti, kõrvutades erinevate intervjuueeritavate seisukohti ning võrdles vastuseid Bassi juhtimisteooriaga. Samuti koostas autor sõnapilved internetis tasuta kättesaadava tarkvara *WordClouds* abil (lisad 4-7). Sõnapilved koostati intervjuude transkriptsioonide (lisa 8) põhjal, et oleks visuaalselt kiiresti haaratav, millele intervjuueeritavad kõige enam tähelepanu pöörasid. Sõnapilvede koostamisel jättis autor välja side- ja nõ parasütsõnad, et tulemus peegeldaks sisulisemat poolt.

## 2.5. Ülevaade uuringus osalenud ettevõtetest

Allpool on toodud lühiülevaade ettevõtetest, kelle juhte autor intervjueeris. Ettevõtete ülevaated on koostatud selliselt, et tekiks nõ üldpilt, millega ettevõtte tegeleb, mis on ettevõtete müügitulude ja kasumite suurused ning mitu töötajat on ettevõttes. Autor ei pidanud vajalikuks ettevõtteid pikemalt ja sügavuti tutvustada, kuna uuritav teema ei ole seotud ühegi ettevõtte tegevusvaldkonnaga, vaid keskendub ettevõtete viimaste aastate üldjuhtimisega seotud aspektidel.

### 2.5.1. Douglas & Douglas OÜ

- Põhitegevusala: juuksuriteenus (Creditinfo...)
- Asutamise aasta: 2012 (Äriregistri...)
- Müügitulu ja ärikasum (tabel 2):

Tabel 2. Douglas & Douglas OÜ müügitulu ja ärikasum aastatel 2015 ja 2016

	2015 (eurodes)	2016 (eurodes)
Müügitulu	345 658	1 127 562
Ärikasum	18 658	146 937

Allikas: Douglas & Douglas OÜ 2015. a ja 2016. a majandusaasta aruanded

- Töötajate arv: 2016. a 40 (Douglas & Douglas OÜ 2016...), 31.03.2018. a seisuga 38 (Creditinfo...)
- Intervjueeritav: John Richard Carter, operatsioonide juht (*operational manager*) ettevõtte omaniku ja juhataja, Ly Duglase (Äriregistri B-kaart) soovitusel.

Duglase 2016. a majandusaasta aruande kohaselt koondati 2017. a veebruaris Douglas & Douglas OÜ alla neli ettevõtet. „2016. a majandusaasta on koostatud ühinenud ettevõtete arvnäitajatega.“ (Douglas & Douglas OÜ 2016...). Duglases tehakse töötajatele koolitusi klienditeeninduse, klienditoodete, juuksuri ja stilisti valdkonnas. (*Ibid.*) John Richard Carter on enda sõnul olnud Duglase salongidega seotud viimased kaks aastat. Tema ülesanneteks on olnud salongide igapäevane majandamine, sh personaliteemad.

### 2.5.2. Mooncascade OÜ

- Põhitegevusala: veebi ning mobiili tarkvaraarenduse täisteenuse osutamine nii kodumaisel kui ka rahvusvahelisel turul (Mooncascade OÜ 2015...)
- Asutamise aasta: 2007 (Äriregistri...)
- Müügitulu ja ärikasum (tabel 3):

Tabel 3. Mooncascade OÜ müügitulu ja ärikasum aastatel 2015 ja 2016

	2015 (eurodes)	2016 (eurodes)
Müügitulu	2 215 321	3 277 044
Ärikasum	577 291	344 807

Allikas: Mooncascade OÜ 2015. a ja 2016. a majandusaasta aruanne

- Töötajate arv: 2016. a 57 (Mooncascade OÜ 2016...), 31.03.2018. a seisuga 76 (Creditinfo...)
- Intervjueeritav: Asko Seeba, juhatuse liige (Äriregistri B-kaart) ja tegevjuht

Mooncascade kodulehe kohaselt on ettevõtte asutatud nelja tarkvara inseneri poolt, kellest kaks on endised Skype insenerid. 2016. a majandusaasta aruande kohaselt keskendub ettevõtte tavapärasemast keerukamatele ning kõrget erialast kompetentsi nõudvatele projektidele. Samuti tegeldakse uurimis- ja arendustegevusega. Mooncascade sai 2016. aastal Archimedeselt toetuse andmeteanduse projektile, mille „eesmärgiks on arendada välja tööriistade komplekt, mis sisaldab algoritme rahvastiku liikumise analüütikaks, seireks ja ennustamiseks mobiilsideandmete pealt.“ (Mooncascade OÜ 2016...)

### 2.5.3. Icosagen Cell Factory OÜ

- Põhitegevusala: biokeemiliste molekulaar- ja rakubioloogiliste toodete ja teenuste müük ning arendamine (Icosagen Cell Factory OÜ 2016...)
- Asutamise aasta: 2005 (Äriregistri...)
- Müügitulu ja ärikasum (tabel 4):

Tabel 4. Icosagen Cell Factory OÜ müügitulu ja ärikasum aastatel 2015 ja 2016

	2015 (eurodes)	2016 (eurodes)
<b>Müügitulu</b>	912 855	1 555 063
<b>Ärikasum</b>	110 768	323 652

Allikas: Icosagen Cell Factory OÜ 2015. a ja 2016. a majandusaasta aruanded

- Töötajate arv: 2016. a 21 (Icosagen Cell Factory OÜ 2016...), 31.03.2018. a seisuga 40 (Creditinfo...)
- Intervjueeritav: Mart Ustav, juhataja (Äriregistri B-kaart), omanik ning tegevjuht

2016. a majandusaasta aruande kohaselt on ettevõtte üheks tegevusalaks „uute tehnoloogiate väljatöötamine, rakuliste testsüsteemide väljatöötamine ravimiarenduseks ning väljatöötatud tehnoloogiate turustamine (litsenseerimine)“. Icosagen on litsenseerinud välja töötatud tehnoloogiat kümnele koostööpartnerile, kelle seas on nt Bayer Healthcare ja Bristol-Myers Squibb. Nimetatud tehnoloogiaplatformi intellektuaalomand kuulub 100% Icosagen Cell Factory



OÜ-le ning selle varalisi õigusi on patenteeritud Euroopa Liidu riikides, Ameerika Ühendriikides jt riikides. Icosagen teeb intensiivset teadus- ja arendustööd ettevõtte enda ja Euroopa Komisjoni rahastusel (Euroopa Komisjoni teadus- ja arendusprogrammi Horizon 2020 raames). 2016. a laekus arendustegevuse finantseerimiseks Euroopa Komisjonilt 427 930 eurot. Peamised välisurud on EU riigid ja USA. (Icosagen Cell Factory OÜ 2016...)

#### 2.5.4. Apollo Kino OÜ

- Põhitegevusala: kinofilmide linastamine (Apollo Kino OÜ 2016...)
- Asutamise aasta: 2012 (Äriregistri...)
- Müügitulu ja kasum (tabel 5):

Tabel 5. Apollo Kino OÜ müügitulu ja ärikasum aastatel 2015 ja 2016

	2015 (eurodes)	2016 (eurodes)
Müügitulu	1 313 703	5 605 520
Ärikasum	33 643	507 72

Allikas: Apollo Kino OÜ 2015. a ja 2016. a majandusaasta aruanded

- Töötajate arv: 2016. a 33, lisaks renditakse tööjõudu Apollo Holding OÜ-lt (Apollo Kino OÜ 2016...), 31.03.2018. a seisuga 113 (Creditinfo...)
- Intervjueeritav: Rauno Stüff, juhatuse liige (Äriregistri B-kaart) ja tegevjuht

R. Stüffi sõnul on Apollo Kino väga jõuliselt laienenud Eesti turul. 2016 a. avati kino Tallinnas, Mustamäe keskuses. Lisaks avati 2016-2017 kinod Narvas ja Tartus (Apollo Kino OÜ 2016...). Kinodes käis 2016. a jooksul kokku enam kui 1,2 miljonit vaatajat. Apollo Kinol on välja arendatud 400 000 kasutajaga lojaalsusprogramm, mis on seotud lisaks kinole ka Apollo raamatupoodidega ning Blender mahlabaaridega (Apollo Kino OÜ 2015...). Apollo Kino juhi sõnul tulid nad turule, mis oli väga selgelt välja kujunenud, seetõttu oli vaja eristuda. R. Stüffi sõnul on olnud innovatiivsus ja teistmoodi asjade tegemine üks neid põhjusi, miks nad suutsid kasvada.

### 2.5.5. ThorGate Management OÜ

- Põhitegevusala: disainiteenuse ja IT arendusteenuse pakkumine (OÜ ThorGate Management 2016...)
- Asutamise aasta: 2011 (Äriregistri...)
- Müügitulu ja ärikasum (tabel 6):

Tabel 6. ThorGate Management OÜ müügitulu ja ärikasum aastatel 2015 ja 2016

	2015 (eurodes)	2016 (eurodes)
Müügitulu	543 320	903 207
Ärikasum	70 178	50 193

Allikas: OÜ ThorGate Management 2015. a ja 2016. a majandusaasta aruanded

- Töötajate arv 2016. a: 21 (OÜ ThorGate Management 2016...)
- Intervjueeritav: Raido Pikkar, juhatuse liige (Äriregistri B-kaart) ja tegevjuht

OÜ Thorgate Management kodulehe kohaselt loob ettevõtte veebi- ja mobiilirakendusi. Nende kontorid asuvad nii Tallinnas, Oslos kui ka Londonis. (OÜ Thorgate Management koduleht) Ettevõtte on suunatud ekspordile, pikemas plaanis soovitakse olla 100 protsenti ekspordile suunatud. (Thorgate...)

### 2.5.6. Initiative OÜ

- Põhitegevusala: meediateenuste vahendus (Initiative OÜ 2016...)
- Asutamise aasta: 1998 (Äriregistri...)
- Müügitulu ja ärikasum (tabel 7):

Tabel 7. Initiative OÜ müügitulu ja ärikasum aastatel 2015 ja 2016

	2015 (eurodes)	2016 (eurodes)
Müügitulu	4 475 915	5 691 956
Ärikasum	155 949	273 637

Allikas: Initiative OÜ 2015. a ja 2016. a majandusaasta aruanded

- Töötajate arv 2016. a: 13 (Initiative OÜ 2016...), 31.03.2018. a seisuga 22 (Creditinfo...)
- Intervjueeritav: Indrek Soom, juhatuse liige (Äriregistri B-kaart) ja tegevjuht

Initiative kodulehekülje kohaselt on Initiative rahvusvaheline meediaagentuuride kett. Initiative OÜ kuulub meediaagentuuride gruppi IPG Mediabrands (globaalselt 2500 + töötajat, enam kui 70 riigis). Initiative pakub turundusvaldkonna teenuseid. (Initiative kodulehekülg) Intervjuust saadud andmete põhjal on hetkel ettevõttes ligi 30 töötajat.

### 3. TULEMUSED JA ARUTELU

Käesolevas peatükis analüüsib autor intervjueeritavate poolt antud vastuseid teemade kaupa ning kategoriseerib need B.M. Bassi juhtimisteooria faktorite alla. Autor käsitleb juhi omaduste ja väärtustega, töötajate motiveerimisega, ettevõtte visiooni, missiooni ja eesmärkide käsitlemisega, probleemide lahendamise, tööde delegeerimisega, töötulemuste mõõtmisega ja ebakvaliteetse töö järgse toimimisega seoses antud selgitusi.

Autor on koostanud intervjuude põhjal *cross-case* analüüsi tabeli (lisa 2), kus liigitab vastused juhtimisteooria valguses, et näidata ära, mis aspektid ühe või teise juhtimisstiili alla lähevad. Lisaks kasutas autor *Wordclouds*'i nimelist tarkvara sõnapilvede moodustamiseks (lisad 4-7), et anda kiire ülevaade enim kasutatavatest sõnadest. Side- ja parasiitsõnad võttis autor välja, et oleks paremini nähtav, millele intervjueeritavad keskendusid.

#### 3.1. Hea juhi omadused

Intervjueeritud juhid tõid hea juhi omadustena välja järgmist:

- omab selget visiooni - seda rõhutas nii Initiative'i juht Indrek Soom kui ka Apollo Kino juht Rauno Stüff. Viimase sõnul on visioon oluline, "*et inimesed saaksid aru, miks me teeme teatud asju*";
- omab empaatiavõimet - Thorgate'i juht Raido Pikkar mainis, et oluline on inimestega samastuda, ennast nende rolli panna, sest "*kui sa ei suuda ennast teise inimese rolli panna, siis ei suuda sa neid ka motiveerida, sa ei saa aru, mis on nende motivaatorid*". Empaatiavõime tähtsust rõhutas ka Icosagen'i juht Mart Ustav. Ta lisas, et peab mõistma, et töötajatel on ka oma elu;
- annab inimesele võimaluse iseseisvalt toimetada, iseseisvalt otsustada, iseseisvalt tegutseda, ei tegele liiga palju käehoidmise ja nõ käsupoliitikaga. Seda tähtsustab

Mooncascade'i juht Asko Seeba ja Apollo Kino juht R. Stüff. A. Seeba lisas, et samas peab olema selge siht eesmärkide osas ja probleemide osas, mida tuleb lahendada. Mooncascade'i juht märkis, et *"kui sul on hea tiim, /.../ lased neil iseseisvalt tegutseda, oma talenti, annet rakendada, siis tegelikult see annab alati väga hea tulemuse."* Sama rõhutas ka Apollo Kino juht R. Stüff - hea juht annab inimestele piisavalt palju otsustusvõimalusi, et inimesed tunneksid, et nad vastutavad reaalselt oma vastutusvaldkonna eest, eriti on see oluline just keskastmejuhtide [kinojuhtide] puhul;

- oskab kuulata ja informatsiooni vastu võtta. Seda nimetas Thorgate'i juht Raido Pikkar kõige tähtsamaks omaduseks, öeldes: *"mida rohkem infot, seda parem otsus"*;
- oskab oma nägemust, visiooni võimalikult hästi oma töötajateni viia, et nad tunnetaksid, jagaksid seda (Initiative juht I. Soom);
- eestvedaja, suudab tekitada meeskonnas selge tunde, et meeskond tahab kaasa minna (Apollo Kino juht Rauno Stüff);
- oskab motiveerida (Mooncascade'i juht Asko Seeba);
- inspireerib inimesi (Duglase juht John Richard Carter);
- on teistele eeskujuks (Duglase juht J. R. Carter);
- fokuseerub lõpp-tulemusele, mida tahetakse saavutada. (Duglase juht J. R. Carter);
- oskab teha õigeid asju – tuleneb Peter F. Druckeri tsitaadist, mille kohaselt oluline on oskus mitte teha ilmtingimata asju õigesti, vaid teha õigeid asju. See tähendab seda, et tuleks mõelda ainult selle peale, mis on see kõige õigem asi, mida teha, ja mitte keskenduda sellele, kuidas mingit asja, mida sa teed, teha lihtsalt õigesti (Thorgate'i juht Raido Pikkar);
- oskab head tiimi ära tunda (Mooncascade'i juht A. Seeba);
- leab inimestes selle ühisosa ja fokuseerub inimeste paremale küljele või olulisele küljele (Icosageni juht M. Ustav);
- loob õige õhkkonna tiimis. See, kuidas juht ennast tunneb, mõjutab otseselt inimesi tema ümber. (Duglase juht J. R. Carter);
- nõ meeskonna mängija, arvestab meeskonna arvamustega, ei sõida meeskonnast üle. Kõikide hääled on meeskonnas võrdsed, arvestatakse kõikide arvamusi, "ei ole nii, et ainult juhi arvamused ja teiste arvamused". (Apollo Kino juht Rauno Stüff);
- vähemalt mingil määral selle teenuse spetsialist, mida ettevõtte pakub. See tekitab austust töötajates (Initiative juht I. Soom);
- töökas – sellega näitab juht eeskujuga ja mõjutab töötajate enda suhtumist töösse (Initiative juht I. Soom);

- hoiab oma inimesi (Initiative juht I. Soom);
- hoiab töökollektiivis üleval suhteõrgustikku ja mentaalsust (Icosagen'i juht Mart Ustav).

Enamus nimetatud omadustest on ümberkujundava iseloomuga, kuna keskenduvad enamasti töötajal või kõrgematel väärtustel. Ainuke omadus, mida Duglase juht J. R. Carter välja tõi ja mis kuulub rohkem pragmaatilise juhtimisstiili alla oli fookuseerumine lõpp-tulemusele, mida tahetakse saavutada (tasustav juhtimisstiil ja juhtimine läbi erandi).

### 3.2. Väärtused, millest inimeste ja ettevõtte juhtimisel juht lähtub

Enamasti toodi intervjuudes väärtustena välja inimestega, nende omadustega, suhtumise ja suhtlemisega seotud väärtusi, mis näitavad ümberkujundavat juhtimisstiili (Weese 1994, 183-185). Ainukesena olid Icosageni juhil väärtused ettevõtte ja selle edu kesked, mis pigem kalduvad pragmaatilisse käsitlusse (Bass 1999, 21).

Thorgate'i juht Raido Pikkari sõnul on nende ettevõtte väärtused ettevõtte nime esitähedesse ära koondatud. Thorgate iga tähe kohta on inglisekeelne väärtus. „T“ tähendab usaldusväarsust (*trustworthiness*), see on väga oluline, et kui inimene ütleb midagi, et siis ta ka teeb seda ja peab oma sõna. Teine on nälg teha midagi, ambitsioonikus või soov midagi muuta (*hungryness*). „O“ on avatus (*open-mindedness*), see tähendab nii mitmekülgset ettevõttes inimeste kontekstis, avatust erinevatele rahvustele, kultuuridele, keeltele, lähenemistele jne. „R“ on leidlikkus, et kuidas vähemaga teha rohkem või kuidas targalt töötada (*resourcefulness*), et mitte lihtsalt töötada üheksast viieni ja palju tööd teha. Ülejäänud neli tähte on koondatud sõnadega "*great ambitious team effort*", seega tiimitöö väärtustamine. Samuti on Thorgate'i juhil lisaks juhina läbivaks väärtuseks läbipaistvus ja ausus.

Duglase juhi sõnul on põhiliseks väärtuseks inimesed. Initiative'i juht Indrek Soom tõi väärtustena välja inimlikkust ja üksteise suhtes hoolivust, samuti töökust. Apollo juht tõi välja julguse ja aususe ning inimeste suhtumise ja hoiakud, sobitumist tiimi, mida ta hindab eriti töötaja värbamisel.

Mooncascade'i juht A. Seeba rõhutas iseseisvust, iseseisvalt hakkamasaamise võimet, suhteliselt avatud suhtlemist ja suhtlusjulgust, et "*julgetakse rääkida mingitest probleemidest, julgetakse*

*anda tagasisidet, julgetakse teha ettepanekuid"*. Kui professionaalses ärilises keskkonnas tekib mingisugune põrkumine või mingisugune konfliktilaadne olukord, siis on oluline seda analüüsivalt võtta ja rahulikult suheldes arutada. Samuti on väärtuseks otsustamis- ja tegutsemisjulgeus, et inimesed ei kardaks teha vigu (aga kui vigu tehakse, siis on oluline, et neist õppust võetaks). (Mooncascade'i juht A. Seeba)

Icosageni juht rõhutas väärtustena seda, et organisatsioon on eluterve ja äri edasi läheb, et kasv on ja et ettevõtte on võimeline laiendada tegutsemist. Samuti pidas ta väärtuseks ettevõtte orgaanilist kasvu, et Icosagen ei võta ega ole võtnud investorite raha oma tegevuse nõ käigushoidmiseks, vaid on kasvu baseerinud sellele kasumile, mida nad oma äritegevuses saavad (aeg-ajalt võetakse siiski pangalaenu või taotletakse Euro- või Eesti grante oliste investeeringute tegemiseks).

Kokkuvõtvalt väärtustavad juhid väga palju isikuga seotud omadusi, nt usaldusväarsust ja ausust, ambitsioonikust, avatust, inimlikkust ja hoolivust, julgust, otsustus- ja tegutsemisjulgeust, aga ka teatud oskusi ja võimeid, nt targalt töötamise oskust, iseseisvalt hakkamasaamise võimet, oskust avatult ja rahulikult suhelda. Tiimitööd ja tiimiga seotust peeti samuti oluliseks. Väärtusena toodi välja ka ettevõtte edu. Kõik nimetatud isiku omaduste, oskuste ja võimete ning tiimitööga seotud väärtused on seotud ümberkujundava juhtimisstiiliga. Töökuse väärtustamine ja ettevõttega seotud väärtused näitavad pigem juhi pragmaatilist lähenemist (Bass 1999, Bass et al. 2003).

### **3.3. Ideede genereerimine ja meeskonna kaasamine**

Enamikes ettevõtetes, kelle juhte autor intervjueris, genereeritakse ideesid vähemalt kaheliikmelises grupis. Ideede genereerimise vormiks on nii spetsiaalselt kokku kutsutud koosolek kui ka spontaanselt kommuniqueeritavad mõtted.

Rohkem struktureeritud viisil genereeritakse ideid Thorgate'is ja Mooncascade'is, kus pannakse erineva taustaga inimesed kokku ühte ruumi ja tehakse nõ *brainstorm'*imise *workshop'*e. A. Seeba kirjeldas ideede *brainstorm'*imise *workshop'*i selliselt: "*koos kliendi või kellegagi, /.../ me ajame ruumi kokku mingisuguse hunniku inimesi, kes jagunevad kuidagi töögruppideks ja /.../ vaatame, et need inimesed oleksid võimalikult mixed, et seal oleks nagu erinevaid aspekte ja nagu vaateid elule ja instrueerime inimesi sedasi, et nad mõtleksid probleemidele, mida nad on reaalselt*

*kohanud, et head ideed on selle koha peal, kus lahendatakse ära mingeid reaalseid probleeme. /.../ ideede genereerimine hakkab pihta mingite probleemide peale mõtlemisest."*

Ka Thorgate'i juht viitas sellele, et pannakse kokku eri valdkondadest, eri oskuste ja kogemustega inimesed, nt märkis ta, et kui lasta riistvaraekspertidel ja arstil ideid genereerida, siis „*sealt tuleb midagi väga huvitavat*". Initiative'is on selliseid *brainstorming*'uid vaid juhtkonna tasandil, kus osalevad paar inimest juhatuses ja nõukogu esindajaga. Suurema kollektiiviga *brainstorming*'uid seal ei korraldata.

Vabamas vormis ja rohkem juhuslikumas laadis uutele ideedele jõudmine toimub ülejäänutes käesolevas magistritöös käsitletud ettevõtetes. Apollo Kino juht, R. Stüff ütles, et väga palju ideid tuleb neil alt üles kinojuhtidelt või kinode töötajatelt, nt „*kui keegi on välismaal käinud ja midagi huvitav näinud, keegi on kuskilt midagi lugenud*". Ta märkis, et kuulatakse väga palju altpoolt tulevaid ideid. Vahepeal tuleb uusi ideid välja Apollo Kino kuu kokkuvõtte koosolekutel, "*küll me võiks seda teha või võiks hoopis teistmoodi hinnastada või võiks need asjad üldse ära kaotada, selle asemel hoopis seda teha*". Samuti tulevad mingid ettepanekud või mõtted spontaansetest diskussioonidest, nt kinojuhtidelt, mõnikord omanikelt või kinotöötajatelt. Kinotöötajatelt tuleb ideid eriti siis, kui Apollo Kino juht teeb eesliini päevi<sup>2</sup>. Sel juhul tulevad ideed, "*mida /.../ tõesti rohujuure tasandil teha näiteks piletikontrollis, mida teistmoodi arvestada, mida /.../ väravate /.../ veateadetes näiteks teistmoodi teha*" (R. Stüff).

Icosagen'i juhi sõnul tulevad ideed "*töö käigus, nii nagu probleemid tekivad*". Nagu ütles ka Mooncascade'i juht, märkis ka M. Ustav, et "*ideed tekivad probleemide lahendamiseks*." Kuid erinevalt Mooncascade'ist Icosagenis spetsiifiliselt ideede genereerimise aega ette ei nähta.

Initiative'i juhi ja Duglase juhi sõnul tulevad enamus ideedest neilt või Duglase puhul ka Ly Duglaselt, kes on Duglase juhataja ning omanik. J.R. Carteri sõnul tulevad enamus ideedest Ly Duglaselt, sest salongid on tema visiooni järgi üles ehitatud ning tal on väga konkreetne nägemus

---

<sup>2</sup> Eesliini päevadel käib Apollo Kino juht, Rauno Stüff, umbes korra kuus (poole päeva ulatuses) erinevates kinodes kliente teenindamas, pileteid kontrollimas, kõige nõ rohujuuretasandi tööd tegemas, millega ettevõtte klienditeenindajad kokku puutuvad, et esiteks aru saada, kas on mingisugused väljakutsed, mida näiteks teeninduses peaks muutma, kas on mingisuguseid ettepanekuid, mida näiteks eesliinitöötajal on, kuidas asjad realselt toimivad ja et suhelda klientidega. Kuulata, mis tagasisidet klientidelt saab, millised murekohad seal välja joonistuvad.



neist ning kuhu nad peaksid liikuma. Samas mainis J.R.Carter, et ideed presenteeritakse meeskonnale kui visiooni, et nt see on see, kuhu tahetakse jõuda või mida tahaks proovida ning mainitakse ära, kuidas nad näevad, et seda võiks teha. Seejärel küsitakse salongide juhatajatelt või teistelt meeskonnaliikmetelt tagasisidet ja arvamusi, et kas selline idee töötaks. Vahel tulevad salongide juhatajad oma ideedest rääkima ja juhid kuulavad nad ära. Kuid lõpliku otsuse idee rakendamise osas teeb alati Ly Douglas. Enne idee rakendamist räägitakse sellest töötajatega, küsitakse tagasisidet muutuste osas, tehakse tagasiside alusel vastavaid parandusi kavandatavatesse muudatusesse. Kokkuvõtvalt tulevad Duglase salongides ideed enamasti ülalt alla, kuid tagasiside saamiseks minnakse nõ alt ülesse. Lõpuks kui muudatused rakendatakse, saavad kõik töötajad aru, milleks muudatused vajalikud on ja mis kasu sellest saadakse, sest seda on eelnevalt juba arutatud. Kuigi algelt tulevad ideed omanikelt endalt, on Duglase juhtide lähenemistiil autori hinnangul ikkagi intellektuaalse stimulatsiooni näide, kuna ideedele otsitakse tagasisidet ja sellega kaasatakse töötajaid aktiivselt probleemide lahendamisse (Bass et al. 2003, 208).

Initiative'i puhul märkis I.Soom, et ideed tulevad kindlasti temalt, et ta "*täna ei eeldagi, et kolleeg või spetsialist, et ta suudaks ideed genereerida lihtsalt niisama käigu pealt, ma arvan, et see on omaette protsess, nagu omaette tähelepanu. Et ma ise püüan /.../ leida selle vabaduse mingil hetkel natuke mõelda, natuke hingata, natuke ringi vaadata, suhelda inimestega. Et ma ei saa eeldada, et kõik need inimesed, kes igapäevaselt teevadki tihedalt tööd, et neil ei teki sellist hetke, et nad on fokuseeritud lihtsalt teistele asjadele*". Selline ülevalt alla lähenemine ideede genereerimise puhul on omane paljudele Eesti ettevõtetele (Rungi, Kiisk 2018).

Töötajate kaasamine ideede genereerimisse inspireerib mingis mõttes töötajaid mõtlema suuremalt, samuti näitab, et juht väärtustab töötajat ja tema seisukohti. Probleemidele lahenduste leidmine viitab intellektuaalsele stimulatsioonile, kuna juht soodustab loomingulist lähenemist ja lahenduste leidmist. Grupitööga näitab juht töötajatele sünergia potentsiaali, mis on samuti intellektuaalselt stimuleeriv juhtimistiil. (Weese 1994, lk 183-186) R. Stüffi eesliinipäevad on nõ ringi-liikuv juhtimine ja näitab individuaalset lähenemist. (Bass 1997, 21)

### 3.4. Töötajate pühendumine ja rahulolu

Töötajate pühendumise osas märkisid mitmed juhid, et oluline on leida õiged inimesed. Näiteks Apollo Kino juht märkis, et nad ei ole ettevõtte, kes maksavad teenindusvaldkonnas turu keskmisest (oluliselt) suuremat palka. Pigem üritatakse leida õigeid inimesi, kelle jaoks on kinovaldkond hästi inspireeriv ja keda kino reaalselt kõnetab. Töötajate värbamise protsessi tõsidust rõhutas ka Icosageni juht. Kui värvata õiged töötajad, siis need on reeglina pühendunud. Icosageni juht kommenteeriski, et töötajad on reeglina pühendunud. Ta märkis, et *"tegemist noorte, haritud inimestega, nad tegelevad probleemide lahendamise ja nad lahendavad need probleemid."*

Teiseks on oluline kommunikatsioon ja töötajaga suhtlemine ning selle innustamine. Thorgate'i juht R. Pikkar rääkis, et *"meil on igakuised one-on-one'id kõikide töötajatega, meil on kord kuus anonüümselt võimalik mulle esitada igal töötajal küsimusi, millele ma avalikult siis seal tegevjuhi punasel toolil vastan"*. *"Kogu see inimeste, meeskonna juhtimine on eelkõige kommunikatsioon ja see väljend on mul hästi levinud, et ettevõtte edukuse aluseks on kolm „K“-d: kommunikatsioon, kommunikatsioon, kommunikatsioon ja see töötajate rahulolu ma arvan sealt nagu tulebki"*. (R. Pikkar) Thorgate'is mõõdetakse töötajate rahuloluindeksit igakuiselt, mis on neil keskmisest kolm korda kõrgem. Eesmärk on jälgida ja reageerida kohe. *"Kui sa selle kultuuri oled tekitanud, et sa kuulad ja siis ka teed midagi pärast seda"*, siis on võimalik kiiresti töötaja rahulolu tõsta. Ka Duglase ettevõttes on regulaarsed kohtumised töötajatega, igakuised kohtumised salongide juhtidega, kus arutatakse läbi eelmise kuu nõ plussid ja miinused. Samuti tehakse kvartaalseid kohtumisi koolitajatega ja mentoritega (nende salongide töötajad), kus arutatakse uusi ideid ja asju, mida tahetakse katsetada.

Thorgate'i juht viitas pühendumise all ka sellele, et *"tuleb neid [töötajaid] kuulata, mida haritumad ja teadlikumad töötajad, seda rohkem on oluline, et sa lased ka altpoolt ülesse juhtida."*

Töötajad on Duglase äris keskse väärtusega, kuna töötajad suhtlevad klienditega ja kliendid on olulised. Töötajatega rääkimisel pööravad juhid tähelepanu, et töötajad tunneksid ennast mugavalt selles, mida nad teevad.

Duglase juht märkis, et oluline on ka selgitada, miks teatud asju nõutakse. Ta ei räägi töötajatega käskivalt, vaid palub viisakalt midagi teha ning selgitab, miks see vajalik on. Selgitamise olulisust rõhutas J.R.Carter mitmel korral. Näiteks palub ta administraatoril püsti tõusta, kui klient sisse kõnnib. Ta selgitas, et selle põhjus on see, et püstitõusmisega näitab administraator austust kliendi suhtes; see näitab professionaalsust. Tuleb ennast panna kliendi kingadesse ja kujutada ette, kuidas klient tunneks, ütles Duglase juht. Selgitamine on individuaalse lähenemise näide, mille kohaselt on juht töötajatele mentoriks (Bass 1999, 11).

Duglase juht märkis pühendumise all, et nende töötajad tahavad teada, kuidas teha oma tööd paremini. Seetõttu investeeritakse Duglases töötajate koolitamisega. Vahel pannakse salongid kinni ja koondatakse kõik töötajad Tallinnasse, kus on Duglasel koolituskeskus. Töötajatele näidatakse, mis juhtub, kui nad püüavad veidi rohkem, kui nad teevad asju veidi teisiti. Koolitustega rahuldatakse töötajate arenguvajadus, mis tagab omakorda ka töötaja pühendumise. Osadest töötajatest, kellel on selleks potentsiaali ja kes seda ise tahavad, saavad kooitajad või mentorid, kes on teistele töötajatele abiks. Seega on üles ehitatud efektiivne tugisüsteem, et töötajal oleks võimalik oma tööd hästi teha, tunda ennast mugavalt ja võimalusel küsida nõu. Ka koolitamine on üks osa individuaalse lähenemise juhtimisstiilist, kuna juht peab vajalikuks töötajaid õpetada (Hemsworth et al. 2013, 858).

Kommunikatsioon, vestlused töötajaga ja töötaja kuulamine näitab juhtide individuaalset lähenemist. Töötajatele selgitamine ja nende koolitamine on samuti eelkõige individuaalne lähenemine ja seega ümberkujundav käitumine (Bass 1999, 11; Hemsworth et al. 2013, 858).

### **3.5. Töötajate motiveerimine**

Mooncascade'i juht A. Seeba ütles motiveerimise kohta, et see on "*siuke pidev non-stop challenge, millega peab kogu aeg tegelema, et inimesed oleksid hästi motiveeritud*".

Töötajaid motiveerivad tegurid sõltuvad väga palju valdkonnast, kus ettevõtte tegutseb, ja sealt tulenevalt ka erinevatest inimeste huvidest. Näiteks toodi mitmel korral esmajärjekorras välja palga suurust ja preemiaid kui motivaatorit. Samas mõnes sektoris ei ole palgad enam väga motiveerivad. Ka inimeste huvid võivad valdkonniti olla väga erinevad. Nii näiteks töötab Apollo

Kinodes pakutav soodustus kino töötajatele, keda kinomaailm kõnetab, palju motiveerivamalt kui mõne muu valdkonna inimesele.

Head teenimisvõimalust kui motivaatorit rõhutas Icosageni juht ja Duglase juht, Apollo Kino juht luges üheks motiveerivaks teguriks pakutavaid soodustusi, mis on meelelahutusmaailmaga seotud. Duglase juht märkis, et nad selgitavad töötajatele, et neile ei maksta selle eest, et nad töökohale välja ilmuvad. Duglase juht räägib töötajatele, et kõik, mida saadakse selles elus, tuleb välja teenida, palga väljateenimiseks peab tööd tegema, inimene peab makstavat raha väärt olema. Töötajatele luuakse võimalused liikuda ülespoole, teenida rohkem liikudes vastavate oskuste olemasolul juuksurist stilistik, seejärel vanemstilistik, siis koolitajaks. Töötasuga ja soodustustega motiveerimist võib käsitleda tasustava juhtimisstiili näitena, kuna see on seotud töötaja ja juhi vahelise kokkuleppega (Bass 1990, 21-23).

Thorgate'i ja Mooncascade'i juhid palga suurust motiveerivaks ei pidanud. Mooncascade'i juht märkis, et motiveerimise juures palkadest ei tasu rääkida, need peavad head olema, "*see on elementaarne*". Thorgate'i juhi sõnul on teatud teemad juba "*hügieenifaktorid*". Teatud tasemest palgad ja mingid muud hüved on sellised, mis tegelikult motivatsiooni mõjutavad väga vähesel määral. "*Meie sektoris /.../ palk /.../ peab olema mingis kohas, me oleme keskmisest nagu kõrgema taseme ettevõtte oma kvaliteedilt ja seega on ka palgad vastavad. Seega see [palk] ei ole nagu väga suur faktor, seal peavad olema asjad korras, aeg-ajalt pead vaatama, et sa seal turus maha ei jää.*" (R. Pikkar) Thorgate'is on ettevõtte ülene preemiate süsteem, mis on seotud töötajate eesmärkide täitmisega. „... *kõik väljamaksed ja boonused on kvartaalsed ja jõulu oma, siis viis korda aastas.*"

Seega ka Thorgate'is kasutab juht motiveerimise osas eelkõige tasustavat juhtimisstiili (Bass 1999, 21-23).

Mooncascade'i juht A. Seeba kommenteeris, et tänapäeva tehnoloogia sektoris käib motiveerimise puhul nõ võitlus [Maslow] püramiidi ülemises kolmandikus, "*mida meie üritame saavutada on see, et inimestel oleks tunne, et see, mida nad teevad, omab väärtust, omab mõtet /.../ et me ei teeks /.../ asju prügikasti*". Samuti peab inimestel olema "*võimalus areneda, et nad peavad pidevalt midagi uut saama õppida ja ise ennast täiendada ja ennast teostada /.../ Teine pool on see, et inimene, kes on saanud areneda, tahab ka seda teistega jagada, oma kogemusi ja oskusi.*" (A. Seeba) Mooncascade'is otsitakse selliseid võimalusi, kus kliendile ei tarnita mitte ainult

valmisarendatud toodet, vaid üritatakse ka seda teadmist ja oskust sinna suunata, et seal kus vaja, aidatakse kliendi enda tootearendustiimi paremale tasemele või täiesti nullist üles ehitada. Seega on Mooncascade'i juhi stiil eelkõige individuaalne lähenemine, kuna keskendub töötajate arenguvajadustele (Hemsworth et al. 2013, 858).

Thorgate'i juht sidus töötajate motivatsiooni eelkõige ettevõtte visiooniga. „*Nad peavad aru saama, kas nende väärtused ja ettevõtte väärtused sobivad. See, kuhu me liigume viie aasta kontekstis, kas see on arusaadav, kas see on väljakutsuv*” (Thorgate'i juht). Seega viitas Thorgate'i juht pigem ettevõtte pikematele eesmärkidele kui motiveerivatele faktoritele, mida autor paigutaks seetõttu pigem pragmaatilise tasustava stiili alla, kuna selle stiili puhul on eesmärkide täpsustamine ja nende saavutamine kesksel kohal (Bass 1999, 21).

Individuaalse lähenemise stiiliga on ka Apollo Kino juht (*Ibid.*). Tema sõnul on eriti noortele oluline positiivse töökeskkonna loomine. Apollo Kino juhi sõnul on see asi, mida tänapäeva noored väärtustavad ja mis on muutunud isegi olulisemaks kui sissetulek. Töö juures on oluline, „*milline sul juht on, kuivõrd hooliv, arvestav, arvestav inimeste keskne ta on, et me oleme proovinud oma juhtide valikul ka nagu lähtuda sellest, et nad oleksid inimeste inimesed, et nad ei oleks sellised /.../ vana kooli füürierid*”.

Samuti motiveerib töötajaid juhi eeskuju. Seda märkis Apollo Kino juht, lisades, et üksuse juht ise motiveerib oma tiimi, ise seab teenindusstandardid oma isikliku eeskujuga, teeb kiireid otsuseid, ei lase negatiivsetel asjadel liiga kaugele minna, argumenteerib inimestele, miks me teatud asju teeme, teatud juhtimisotsuseid. „*Väga selline läbipaistev juhtimisstiil on tavaliselt alati selline, mis nagu tekitab inimestel ühtse arusaama, et miks me teeme teatud asju, miks me teatud asju ei tee. Ja (...) hands-on lähenemine on alati, mis (...) motiveerib eesliini ja aitab ka sellisele positiivsele keskkonnale kaasa.*” (R. Stüff) Eeskujuga inspireerimine on individualiseeritud mõju (ümberkujundav juhtimisstiil) (Bass 1999, 11).

Apollo Kino juht ütles, et motiveeriv on ka paindlik tööaeg, mida Apollo Kinodes võimaldatakse. R. Stüff märkis, et paljud käivad graafikuga tööl, osalise koormusega ehk siis töögraafik sobitub nende elustiiliga. Paindlikkust rõhutas ka Initiative'i juht I. Soom. Kui töötajal on vaja tööajast kuskile minna isiklikel põhjustel, siis seda lubatakse. Initiative'is on kokkulepe, et töö peab alati tehtud olema ja tehakse ka ületunde, kui on vaja, aga vastupidi, ettevõtte tuleb alati vastu, kui

töötajal on endal vaja tööajast isiklikke asju ajada. Paindlik töögraafik võib kuuluda individuaalse lähenemise alla, kuna sellise juhtimisstiili juures arvestatakse mh töötajate vajadustega (Hemsworth et al. 2003, 858).

### 3.6. Ettevõtte ja töötaja eesmärkide kooskõla

Ettevõtte ja töötaja eesmärkide kooskõla all mõisteti eelkõige seda, kas töötaja saab ettevõtte eesmärkidest aru ja kas ta täidab neid. Töötaja enda eesmärke, nt arenguvajadust vastustes antud küsimusele ei puudutatud. Sisuliselt loetakse töötaja eesmärgiks ettevõtte eesmärgid. Teine lähenemine ettevõtte ja töötaja eesmärkide kooskõla osas oli pigem töötaja põhine. Juht pidas oluliseks selgitada välja, mis on töötaja enda eesmärgid või soovid ning püüdis need joondada ettevõtte eesmärkidega. Esimene variant puudutab eelkõige pragmaatilist tasustamisstiili (Bass 1999, 21), teine lähenemine individuaalset lähenemist (Bass et al. 2003, 208).

Esimese lähenemise näideteks oli Initiative'i, Duglase, Apollo Kino, Icosageni ja Thorgate'i juhtide vastused. Duglase juhi sõnul on oluline, et kõik töötaksid koos, töötajatele peavad ettevõtte eesmärgid selged olema, selge peab olema see, miks teatud asju tehakse.

Apollo Kino juht märkis, et üritatakse leida õigeid inimesi, kelle jaoks on kinovaldkond hästi inspireeriv ka keda kino reaalselt kõnetab. Kui värbamisprotsessis on valida inimeste vahel, kes tulevad tööle raha pärast või ei ole neil kuskile parajasti minna või inimeste vahel, kes lähevad nõ põlema sellest valdkonnast, "*siis loomulikult, mida rohkem sa värbad inimesi, kes tegelikult tulevad siia õigete põhimõtete pärast, siis seda lihtsam*". Teiseks tõi Apollo Kino juht välja pideva eesmärkide ja tulemuste kommunikeerimise ning samuti informatsiooni edastamine, miks mingeid asju tehakse. "*Mida rohkem infot allapoole nagu liigutada, seda paremini inimesed ka ise suudavad siis lõppude lõpuks aru saada, et kas see, kuhu ettevõtte liigub, miks me teatud asju teeme, kuidas me teatud asju teeme, kas see on nagu see, millega ma tahan ennast seostada või mitte*". (R. Stüff) Oluline roll sealjuures on otsesel juhil, kes kommunikeerib ettevõtte eesmärke ja miks teatud asju teatud viisil tehakse. Kui on läbi räägitud ja ära seletatud see, miks teatud asju vaja teha on, mis kasu ettevõtte saab sellest, mis konkreetselt kasu inimene saab sellest - mida paremini on need küsimused läbi räägitud inimestega, ära seletatud, seda paremini inimene tunneb ka oma rolli siin ettevõttes ja seda, kuidas tema aitab kaasa ettevõtte eesmärgi saavutamisele, mida

temalt oodatakse. *"Mida paremini inimene [oma] rolli tunnetab, seda paremini see haakuvus ettevõtte ja inimese enda eesmärkide vahel ka on."* (Apollo Kino juht)

Ka Initiative'i juhi sõnul on tähtis see, kas töötajale töövaldkond meeldib. Selleks on oluline juhi intuitsioon, *"sa pead ära tunnetama, kas see inimene teeb seda tööd isuga ja et kas talle meeldib see, et see on minu meelest /.../ kogu selle nõ asja alus, et kui töötajale see töö meeldib, siis ta teeb seda isuga"*. Teise asjana tõi Initiative'i juht välja töökuse ning kollektiivi sobitumise. Samuti peab I. Soomi sõnul töötaja uskuma sellesse, mida ta teeb ehk mis on meie ettevõtte olemus ja visioon.

Thorgate'i juhi sõnul ongi ettevõtte ja töötaja eesmärkide kooskõlastamiseks igakuised üks-ühele vestlused. Üks-ühele vestluste loogika on nii aastane siht, kvartaalne siht, kui ka kuine siht. Ettevõtte sihid paneb paika juhtkond pärast seda, kui on saanud sisendit meeskonnalt. Aasta lõpus, aasta alguses toimub iga tiimi liikmega, kõikide inimestega, sh juhtidega aasta eesmärgi paikapanemine, *"mis on selline isiklik aastane plaan ja see kõik tuleneb ettevõtte eesmärkidest"*. Ettevõtte eesmärgid liiguvad juhtide kaupa iga meeskonnaliikmeni välja. Igal meeskonnaliimel on siis mingi eesmärk, mis on otseselt seotud ettevõtte eesmärkidega (nt eesmärk selles osas, kui palju peaks R&D-d tegema, see eesmärk liigub R&D osakonna juurde; kui eesmärgiks on näiteks kliendi rahulolu, see liigub projektijuhtide eesmärgiks). *"Ja igakuiselt seda jälgitakse, kas me liigume selles suunas, pannakse paika siis mõõdetavad eesmärgid ehk siis management by objective, siukene struktuur tekib, kus igaal töötajal on kolm-neli kõige tähtsamat KPI-d ja mõõdikut. /.../ Ettevõtte peale kokku tuleb tihtipeale neid eesmärke seitse-kaheksa. Juhtidel on neid isiklike eesmärke neli-viis, mida jälgida, siis tihtipeale jääb tiimi liikmele alles kaks või kolm ja siis kui iga kuu one-on-one'i jälgida, vaadata, mis seis on, rääkida üle ka kõik tõusud ja mõõnad, siis sellega on tagatud, et kogu ettevõtte on pidevalt nagu samal suunal."* (R. Pikkar). See ettevõtte poolt töötajale pandud tulemuslikkuse võtmenäitaja (ingl.k. *key performance indicator* – KPI) on Thorgate'i juhi sõnul tema eesmärkidega seotud. *"Kui me räägime mingitel hetkedel kogu tiimile ettevõtte eesmärkidest, siis peaks iga tiimi liige mingisuguse selle ettevõtte ülese mõõdiku ära tundma. Et oh, jah, ma mõjutan otse seda."* (R. Pikkar)

Icosageni juht tähtsustas samuti seda, et töötaja peab nägema mingisugust ühisnimetajat organisatsiooniga, kelle heaks ta töötab. Töötaja peab aru saama, mida ta teeb, mitte ei ole sellise suhtumisega *„I don't know, I don't care, I just work here"*. Töötaja suhtumist selgitatakse välja tulemusvestlustel.

Teise lähenemise näiteks olid Mooncascade'i juhi vastus. Tema sõnul on ettevõtte ja töötaja eesmärkide kooskõlastamisel oluline suhtlemine ja motivatsioon, "*pead omama arusaama sellest, mis inimesi motiveerib, omavahel tuleb kuidagi suhelda ja sünkroniseerida, mis kellegi eesmärgid on*". Mooncascade'i juht märkis, et mingis osas on võimalik eesmäärke joondada, aga mingis osas tuleb seda võtta normaalse elu osana, sest vahel sünnib töötaja katsetustest ka huvitavaid asju, mille peale ei oleks tulnud. Tegemist on ainukese näitega ümberkujundavast juhtimisstiilist käesoleva teema raames.

### **3.7. Visioonist, missioonist rääkimine**

Visiooni kommunikeerimine viitab inspireerivale motivatsioonile, kui juht teeb seda sellise enesekindluse ja karismaga, et alluvad on innustatud seda visiooni realiseerima (Weese 1994, 184).

Visioonist räägitakse kas 4-5 korda aastas (Thorgate), 4 korda aasta (Initiative), 2 korda aastas (Icosagen). Duglases räägitakse visioonist 1 kord kuus salongide juhtidele ja 4 korda aastas suuremale meeskonnale, samuti eeldatakse, et salongide juhid räägivad visioonist oma tiimi kohtumistel. Samas Apollo Kino juht märkis, et visioonist räägib väga harva, 1-2 korda aastas jõuluüritusel või suvepäevadel võib-olla tuletatakse inimestele meelde.

Mooncascade'i juht rääkis, et tal on tunne, et nad võiks oma ettevõtte sees sellest rohkem rääkida, kui nad seda praegu teevad. Ei tohiks sellega üle forsseerida, siis see tekitab eemaletõukamist. Aga samas ei saa rääkimata päris ka jätta. "*Mingi maani sa pead seda visiooni silme ees hoidma, et, oleks mingi kokkulepe või sünkroniseering olemas, mis on see sihivektor, mille poole me püüdleme ikkagi*". Asko Seeba sõnul üritab ta kord kuus või paari kuu tagant kirjutada ettevõtte siseselt kõikidele inimestele nõ siselisi "CEO update'i", kus üritab kajastada ka visiooni teemat.

Visiooni kommunikeerimine seostub ümberkujundava, inspireeriva motiveerimise juhtimisstiiliga. Kuna üldiselt visioonist ikkagi räägitakse, siis võib selle koha pealt lugeda juhte pigem ümberkujundavaks.



### 3.8. Eesmärkidest rääkimine

Eesmärkidest rääkimine näitab pragmaatilist tasustamisstiili olemasolu, kuna see täpsustab nõ kokkulepet töötaja ja juhi vahel ja juhi ootust töötaja tööde suhtes (Bass 1999, 21).

Icosagenis räägitakse eesmärkidest paar korda aastas või korra kvartalis, nt mis programmid ettevõttes käimas on, kuidas ettevõtte oma tegevust muudab. Samuti räägitakse eesmärkidest iga projekti raames. Ka Initiative'is räägitakse eesmärkidest neli korda aastas samal ajal kui visioonist räägitakse.

Mooncascade'is räägitakse eesmärkidest suve- ja talvapäevade raames, samuti iga kuu on niioelda *all team meeting*'ud ja kord kuus või paari kuu tagant kirjutab A. Seeba ettevõtte siseselt kõikidele inimestele siselisi CEO *update*'i.

Duglase juhi sõnul, kui sõnum on selge, siis sellest räägivad edasi koolitajad, salongide juhid ja mentorid, nii et selles mõttes on räägitakse eesmärkidest pidevalt.

Thorgate'is on asi viidud palju individuaalsele tasemele, eesmärkidest räägitakse seal igakuistel üks-ühele vestlustel. Ka Apollo Kinos räägitakse eesmärkidest kord kuus. Ettevõtte üldistest eesmärkidest räägitakse Apollo Kinos võib-olla kord aastas, *"aga /.../ kuna meil on ka tulemustasu skeem seotud kõikidel eesliini inimestel, siis kinojuhid tegelikult igakuiselt kommunikeerivad järgmise kuu eesmäärke, nii et tegelikult kinopõhiselt inimesed teavad täpselt, kui palju nende üksuses on vaja tulemusi saavutada ja väga hästi saavad nad aru sellest, mis nende roll selles on ja mida nad siis ise võivad saavutada läbi selle, kui need tulemused täis tulevad, et sellist nagu üksuse põhiste tulemuste kommunikeerimist, et mis on eesmärk ja kuidas meil läks ja selliseid asju, see on igakuine protsess."* (R. Stüff)

### 3.9. Arenguestlus

Viies ettevõttes tehakse töötajatega teatud aja tagant arenguestlusi. Kui seal puudutatakse ka töötaja enda arengut, mitte ainult ettevõtte eesmärkide täitmist, siis on tegemist ümberkujundava individuaalse lähenemisega (Weese 1994, 184). Vastasel juhul on pigem pragmaatiline tasustav stiil (Bass 1999, 21).

Initiative'is arenguestlusi ei toimu, aga juhi sõnul on seal väiksem kollektiiv ja vabam õhkkond ning töötajatel on võimalik nõ iga kell juhi poole pöörduda, kui vajadus tekib. Kuna seal küsib juht aeg-ajalt ise töötajatelt, kuidas neil läheb, siis siin võib ikkagi olla tegemist individuaalse lähenemisega (Bass et al. 2003, 208). Seda juhul, kui räägitakse töötaja arengust.

Thorgate'is, aga, on vastupidi – tiimijuht vestleb töötajaga üks-ühele iga kuu. Thorgate'i juhil on ülevaade olemas kõikidest igakuistest *one-on-one* vestlustest. Kõikide inimeste kommunikatsioon on tal laias laastus teada, olemas on ka töötaja rahulolude indeks ja lühiülevaade iga töötaja kohta, et mis hetkel seis on töötajaga. Samuti on töötajatel otseliin juhini alati olemas, iga töötaja teab, et ta võib juhile alati kirjutada kui mingi mure on ja "*seda tehakse ka*". Pisteliselt teeb Thorgate'i tegevjuht ka vestlusi ise ja korra aastas teeb teadlikult üks-ühele vestlused kõikide töötajatega. Thorgate'is kasutatavad süsteemid ja protsessid toetavad väga palju kommunikatsiooni. "*Meil on olemas Clanbeat, Slack, Toggl, Basecamp, Trello. Näiteks Clanbeat on meil selline süsteem, kus inimesed iga päev postitavad hetkel nende praeguse meeleolu. Iga kuu lõpus ma saan /.../ töötajate rahulolu indeksi, ma saan ka keskmise tuju. /.../ Sellised /.../ tööriistad tänapäeval aitavad seda /.../ tunnetust jälgida.*" (R. Pikkar)

Mooncascade'is üritatakse kõikide töötajatega teha arenguestlusi sagedusega keskmiselt kord poole aasta tagant. Vestlusi viib läbi selle töötaja tiimi liider. Arenguestluse käigus käiakse läbi inimese nõ arenguaspektid - kuidas tal poole aasta jooksul läinud on, kuhu ta edasi areneda tahab, mis selles kontekstis järgmise poole aasta, aasta või paariga juhtuda võiks, mingeid ideid ja mõtteid, motivatsiooniküsimusi arutatakse, vajadusel korrigeeritakse palkasid. Samuti vesteldakse jooksvalt, kui kellegil tekib mingi mõte või mure, siis saab jooksvalt oma tiimi liidriga arutada. Juhul, kui keegi on mingisse projekti või teemasse liiga kaua kinni jäänud, tahab sealt ära saada, siis juhid tulevad vastu ja aeg-ajalt muudavad asja. Viimane aspekt näitab samuti individuaalset lähenemist (ümberkujundav juhtimisstiil) (Bass et al. 1999, 444).

Ka Icosagenis toimuvad kõikidel tasemetel tulemusvestlused, kus "*inimesed püstitavad nõ oma nägemuse sellest, kuidas nende positsioon organisatsioonis on ja siis vastava taseme juhid siis suhtlevad sellest, /.../ kuidas on sinu areng läinud, kas sa saad aru, mida sa teed (.) või sa lihtsalt nii-öelda I don't know, I don't care, I just work here või sa näed, et sul on ka mingisugune*

*ühisnimetaja selle organisatsiooniga, kelle heaks sa töötad*". Arenguestlused toimuvad vähemalt iga poole aasta tagant.

Apollo Kinos tehakse iga-aastaseid arenguestlusi keskastmejuhtidega. Eesliini kõikide töötajatega arenguestlusi ei toimu, need toimuvad vastavalt vajadusele. Samas kord kvartalis toimuvad üksuse põhised infopäevad, "*nagu kino üldkoosolek*", kus vaadatakse tulemusi läbi, arutatakse jooksvaid teemasid, mis on hästi, mis on halvasti. Sellel koosolekul liigub informatsiooni mõlemas suunas, ülevalt alla ja alt üles.

### **3.10. Konfliktide ja/või probleemide lahendamine**

Konflikti ja/või probleemide lahendamise küsimuse eesmärk oli teada saada, kas probleemidega tegeldakse ja kas konflikti puhul juht sekkub, et olukorda lahendada. Vastasel korral näitaks see pragmaatilist *laissez-faire* juhtimisstiili. Ükski vastanutest ei kvalifitseerunud viimati nimetatud juhtimisstiilile, kuna sekkuvad konflikti lahendamisse. Mõned juhid küll mitte kohe, lastes osapooltel konflikt ise ära lahendada, kuid viimase instantsina nad ikkagi tegutsevad. Seda võib kvalifitseerida autori hinnangul pragmaatiliseks juhtimisstiiliks, täpsemalt juhtimine läbi erandi (passiivne) (Bell III et al. 2016, 116-117).

Thorgate'is on põhimõte, et ei minda mitte kunagi ringiga, kui vähegi võimalik on, st konflikte ei lahendada otseste juhtide kaudu. Ettevõttes on reeglits, et üks-ühele võivad kõik inimesed ükskõik kellelega rääkida ja talle kriitikat avaldada ning see käib ka juhtide kohta. Vältitakse seda, et kriitika andmine oleks esimese hooga kogu meeskonna ees. Eesmärk on tekitada põhimõte, et asju räägitakse läbi üks-ühele, "*see töötab meil päris hästi, inimesed saavad aru, et see on efektiivne ja kiire ja loogiline*". Kui konflikti lahendada ei õnnestu, siis enamasti peab üks juhtidest või üks inimestest sinna juurde vahendamiseks appi minema. Vahendamisprotsessi ülesehitus on R. Pikkaril palutud teha sarnasel viisil - "*informatsioon ja argumendid lauda emotsioonideta*". Räägitakse lihtsalt faktidest tulenevalt ning sellest, mis oleks ratsionaalne ja loogiline kokkulepe või otsus. "*95% protsenti juhtudest saab sellega nagu lahendatud.*"

Initiative'is lahendatakse konflikt selliselt, et konflikti osapooled kutsutakse eraldi ruumi, et arutada konflikti teemat ja kuulata ära pooled. Juht püüab mõlemast poolest aru saada ja mingile kompromissile jõuda. Oluline on kuulata ja õiglane olla. Esimese hooga I. Soom konflikti kindlasti

ei sekku. "Nii palju täna olen täna õppinud, et nad peavad ise esimese taseme probleemid suutma ära lahendada. Kui asi on tõsisem, siis ma kindlasti sekkun." Selline käitumine võib olla indikatsiooniks passiivsest pragmaatilisest juhtimisstiilist (juhtimine läbi erandi (passiivne)), kuna juht sekkub probleemi lahendamisse alles siis, kui see muutub tõsiseks (Bell III et al. 2016, 116-117).

Icosageni juht selgitas, et ta ei saa minna konflikti detailidesse, eriti siis, kui tegemist on inimeste eraeluga või nende erasuhtlusest tulenevate probleemidega. Äärmisel juhul kutsutakse konflikti osapooled koosolekuruumi, *"pannakse üks ühele poole ja teine teisele poole [lauda] ja neile pannakse ultimaatum, et kas te teete koos, saavutate oma eesmärgid koos või lähete mõlemad sealt uksest välja ja enam tagasi ei tule."* Töö ja töötulemus seatakse primaarseks, Icosagenis on väga reglementeeritud kvaliteedikontrollile allutatud tegevus, *"seda nõudes ja seda jälgides tavaliselt need probleemid, konfliktid tasanduvad"*.

Mooncascade'i juht märkis, et kui on möödarääkimine kuskil, siis see arusaamatus lahendatakse ära. Kui asi kipub rohkem olema fundamentaalne, et on sattunud inimeste paar, kes omavahel kuidagi kokku ei klapi või on keegi, kes mingisugusesse tiimi hästi ei sobi, siis katsutakse need inimesed kuidagi eraldada, et nad ei satuks ühte tiimi. Kui on keegi, kes kipubki olema konfliktne süstemaatiliselt, siis kõigepealt antakse talle tagasiside ja kui tundub, et see paremaks ei muutu, siis see olukord liigub laialimineku suunas.

Professionaalsel tasandil üritatakse suuremaid keerulisemaid probleeme Mooncascade'is välistada valideerimisega. Mingile potentsiaalsete kasutajate valimile näidatakse tulevase toote pildid ja vaadatakse, kuidas nad reageerivad nende piltide peale, kas nad saavad neist aru ja kas need tegelikult väljendavad lahendust probleemile või mitte. Kui sealt saadakse positiivne signaal, siis minnakse töödega julgemini edasi. Kui saadakse tagasiside, et inimesed kohe üldse ei saa aru, millest räägitakse, mida tehakse, siis on oht väga suur, et kui arendusega edasi minnakse, siis on pärast selle toote valmistaamist ka samasugune reaktsioon kasutajate poolt.

Väiksemate pisikeste probleemikestega on Mooncascade'i juhi sõnul pigem tihti otsustusjulguse teema. Kui on mingi väiksem probleem, siis tegeleda sellega tuleb, üle mõelda ei ole mõtet, lihtsalt proovida, katsetada ära ja vaadata, kas *"läks elu paremaks või ei läinud"* ja kui ei läinud, tuleb

proovida teistmoodi asja lahendada. "*Vigu teha ei tohiks karta, et tuleb asjaga edasi minna ja katsetada, selle käigus siis lõpuks ikkagi mingisugused õiged asjad juhtuvad.*" (A. Seeba)

Duglase juht mainis *KISS* printsiipi, mis tähendab sisuliselt lihtsustamist (*keep it simple stupid*). Duglase juht eristab professionaalset ja personaalset konflikti. Professionaalse konflikti puhul on konflikt kas töös, mida tehakse, või selles, kuidas tööd tehakse ja see mõjutab ettevõtet otseselt. Sel puhul astuvad salongide juhid vahele, viimases etapis astub J. R. Carter või Ly Douglas vahele, et lahendust otsida. Juhid on erapooletud, vaadatakse ühe poole argumente ja teise poole argumente, mis on rahulolematuse põhjused, üritades emotsioone kõrvale hoida. Vahel tähendab see kellegi koolitamist või midagi muud, kuid alati otsitakse nõ *win-win* lahendust ja kui mõlemad inimesed on väärtuslikud, siis tehakse kõik, et mingi lahendus leida. Juhul, kui konflikt on personaalsel tasandil, inimestel on *ego*'d ja emotsioonid, siis istutakse maha koos juhiga ja juht palub, et nad asja ära lahendaks. Ettevõtte ei sekku personaalsetesse konfliktidesse. Seisukoht on, et personaalsed probleemid nõ ei tule tööle kaasa, nad jäävad nõ ukse taha.

Apollo Kino juht on proovinud tavaliselt lasta inimestel konflikt ise ära lahendada. Tavaliselt sekkub R. Stüff peale seda, kui konflikti lahendamine ei ole õnnestunud. Seega on Apollo Kino juht siinkohal passiivse pragmaatilise juhtimisstiiliga (juhtimine läbi erandi (passiivne)) (Bell III et al. 2016, 116-117).

### **3.11. Tööde delegerimine**

Üldiselt kõik juhid delegerivad, v.a Initiative'i juht, kes kommenteeris, et ta on väga halb delegerija ja kipub ise tööd ära tegema. Mitmed juhid (nt Thorgate'i, Duglase, Apollo Kino juhid) rõhutasid, et töötajatele tuleb töö delegerimisel anda suund kätte, mitte selgitada liiga täpselt, mida ta peab ära tegema. Thorgate'i juht selgitas, et töötaja võtab siis tööeesmärgi kõige paremini omaks. Delegerimist vaadatakse kui individuaalset lähenemist (ümberkujundav juhtimisstiil), kui juht delegerib ülesandeid kui arenguvõimalusi (Bass 1999, 11). Seetõttu loeb autor individuaalseks lähenemiseks sellist delegerimist, kus töötajale on antud teatud vastutusvaldkond, mis tähendab enamasti, et tal on selles osas otsustusõigus. Selline valdkonna eest vastutamine on töötaja jaoks kindlasti arendav.

Icosageni juht, M. Ustav võttis juhi rolli nõ kuldsete sõnadega kokku: "juhi ülesanne on ennekõike organiseerida, koordineerida, delegeerida". M. Ustav märkis, et "inimestele tuleb anda ülesande, /.../ anda suund ette ja loota nende loominguksusele". Delegeerimise kohta ütles Icosageni juht, et ta delegeerib väga palju. Ta märkis, et "selleks on meil ju inimesed, ega siis eesmärk ei ole minul nende eest tööd ära teha, igaiüks on võetud ametisse ja igaiüks saab aru, igalühel on ametijuhend nii-öelda ja kui see kuulub tema tegevusalasse, siis, noh, see talle ka delegeeritakse". Icosageni juht delegeerib töid vastava üksuse juhile ning viimane delegeerib selle ühele või teisele töötajale. Delegeeritud töid jälgitakse Icosagenis korra nädalas toimuvatel juhtkonna koosolekutel aruannete alusel.

Duglases antakse tööde delegeerimisel üldised suunad kätte. Duglase juhtkond teeb otsuse, kommukeerib selle asjaosalistele, kus selgitatakse, mida tahetakse muuta või saavutada ja miks seda tahetakse teha. Selgitus on Duglase juhi sõnul väga oluline. Seejärel küsib juhtkond asjaosaliselt, et „*kuidas me seda teeme?*“. Teostuse osas antakse vabadust, mis tähendab seda, et erinevad salongid võivad erinevalt toimida, et saavutada soovitud tulemused. Seega Duglases antakse ette suund - "*siin oleme me praegu ja seal tahaks me olla*".

Duglase juhid delegeerivad vastutust salongide juhtidele ja viimased delegeerivad töid vastavalt sisule edasi õigetele inimestele. Mida Duglase juht on õppinud, on see, vastandina üldisele arvamusele, et delegeeritakse töid, mida endale ei meeldi teha, on kõige parem siiski delegeerida neid asju, mida endale meeldib teha. Selliselt meeldib selle töö tegemine ka isikule, kellele töö delegeeriti. Tavaliselt tuleb see nõ heategu tagasi.

Apollo Kino juht on andnud kinojuhtidele ehk keskastmejuhtidele palju otsustusvabadust ja delegeerinud ära enamus kohapealsete kinodega seotud teemasid. "*Kõik kinojuhid vastutavad oma tiimi komplekteerimise eest, kõiki inimestega seotud otsuseid teevad juhid ise kohapeal. Nad vastutavad kohapealse hinnastuse eest, /.../ kas hinda tõsta, hinda langetada kauba müügis, piletite müügis. Ehk siis sisuliselt /.../ nad juhivad nagu miniettevõtteid, iga kino on omaette ettevõtte oma kulude ja tuludega*". (R. Stüff) Kui Apollo Kino juht võtab inimese tööle, siis ta tekitab väga selge kokkuleppe, milles see konkreetne inimene vastutab, et nii juht kui uus töötaja saavad aru, mille alusel juht tema tööd hindab. Peale seda usaldab R. Stüff teda sada protsenti.

Apollo Kino juht proovib kinojuhte kontrollida nii vähe kui vähegi võimalik. Tema sõnul, sellest ajast saadik, kui ta on hakanud juhtima keskastme juhte, sellest ajast on ta proovinud teadlikult vähem sekkuda nende tegemistesse ja anda neile rohkem tegutsemisvabadust. Üks kord kuus on kinojuhtidega kokkuvõtte koosolekud, kus räägitakse väga konkreetselt numbritest ja vaadatakse nii ette- kui tahapoole, kuidas läks ja mis on planeerimisel. Kord nädalas *face-to-face* koosolekuid Apollo Kino juht ei pea hetkel vajalikuks teha. Küll tehakse koosolekuid vastavalt vajadusele. Apollo Kino juhi arvates on regulaarsed üks-kord-nädalas koosolekud üks indikatsioon sellest, et ei usaldata inimesi, et nad igapäevaselt toimetavad õigete asjadega.

Kuigi Apollo Kino juht kontrollib kinojuhtide tööd minimaalselt, siis visuaalselt saab ikkagi ka koosolekute välisel ajal tuvastada, kas kinol on nõ asjad korras. Seda näitab nt milline on kino üldilme, kuivõrd korras see on, kuivõrd hästi protsessid toimivad, kas inimesed tegelikult suhtlevad klientidega või mitte. "*Ka kinokülastuste ajal saab /.../ väga hea pildi sellest, et /.../ kuivõrd hästi [on] asjad paigas*". Samuti ütlevad numbrilised mõõdikud tegelikult väga selgelt ja väga kiiresti, kui asjad on ikka väga liimist lahti.

Delegeerimise kohta märkis Apollo Kino juht, et "*delegeerimine on üks selline asi, mida juhina on siin aastaid-aastaid õpitud ja järjest rohkem nagu sujuvamaks muutnud seda protsessi, et /.../ kõik, mida vähegi võimalik on delegeerida, tuleks delegeerida*". Tema sõnul on tavaline see, et ei delegeerita piisavalt, "*proovitakse ise asjad ära teha, et teine nahunii ei saa sellega nii hästi hakkama või siis ma saan vähemalt kindel olla, et asjad on korrektselt tehtud*" - need on tüüpilisemad juhtimise vead, mis tähendavad seda, et "*tegelikult ei ole korralikult inimesed välja õpetatud või siis tegeletakse valede asjadega, et tegelikult juhi roll ei ole tegeleda täpselt samade teemadega, millega tema inimesed tegelevad, pigem on aidata kaasa seda meeskonda tervikuna koos hoida ja natuke suuremat pilti jälgida, et loomulikult aeg-ajalt ise käed külge lüüa*". Juhi roll ongi pigem tagada see, et inimesed tegelevad õigete asjadega.

Isikule delegeerimisel räägib Apollo Kino juht selle inimesega läbi, mis on tema vastutusvaldkond ja kõiki ülesandeid, mida see isik peab tegema, kirja ei panda. Pigem proovib ta väga täpselt ära määratleda seda, milline on see lõpptulemus, mida inimene peab saavutama. Seda rõhutas ka Duglase juht, et töötajale selgitatakse seda, mida inimeselt oodatakse.

Thorgate'i juht lähtub tööde delegeerimisel S.M.A.R.T. printsiibist - delegeeritav ülesanne peab olema võimalikult selge, detailne, arusaadav, mõõdetav ja tähtajaga. See on Thorgate'i juhi sõnul delegeerimise puhul A ja O. *"Kui sa kommunikeerid, kommunikeeri selgelt, et mida on vaja teha, mis järjekorras on vaja teha ja ära unusta kontrollida. Usalda, aga kontrolli"*. Thorgate'i juhil on harjumus lasta endale tagasi kommunikeerida nt kirjalikult või igapäevases ülevaates, et mis on tehtud, mis on planeeritud, mille järgi on näha, et kas töötaja saab antud korraldustest aru. Juhtide puhul palub R. Pikkar oma plaanist rääkida, *"et see on see eesmärk, see on see nägemus, neid asju me võime teha, räägi oma plaan mulle vastu"*.

Juhiste andmise osas märkis Thorgate'i juht, et *"targale töötajale sa ei pea ütleva, et tee nii-nii-nii. Talle tuleb anda eesmärk ja oma nägemus asjast ja mis suunda võiks minna. "... inimene võtab ikkagi /.../ selle eesmärgi kõige paremini omaks, kui ta ka on detailidega ise nagu süviti kokku puutunud, ja sellega ise tegelema, et see plaan paika panna"*.

Thorgate'is jälgitakse delegeeritud tööde progressi - praktiliselt kõikides osakondades on kas igapäevased või ülenädalased progressikoosolekud. Progressikoosolekud on pigem lühikesed ja nad on tihtipeale sellised, kus vaadatakse nõu dokumendile otsa, kus kõik tiimiliikmed on oma KPI-d, oma numbrid, oma tehtud ülesanded üles kirjutanud. Kõik tiimi liikmed on viie minutiga kursis, mis toimub, mis seis on ja lahendatakse tegelikult kahte, kolme väljakutsuvat olukorda või probleemi. Samuti on Thorgate'is *"igapäevased standup'id"*, st iga päev kell 13:30 on „äri“, „admin“ ja projektijuhtidega viisteist minutit koosolek, kus kõik saavad minuti, kus käsitletakse, *"mis ma tegin eile, mis ma teen täna, kas on mingeid probleeme"*. Lisaks kord nädalas on poole tunnine koosolek, kus vaadatakse üle nädala kontekstis, kas eesmärgid on sama koha peal. Samuti korra kvartalis on see koht, kus vaadatakse järgmist kvartalit suuremalt.

Mooncascade'i juhi sõnul on neil kokku lepitud, kes millega tegeleb. Isikule antakse tema vastutusalas otsustusvabadus, *"keegi tal kätt ei hoia, mikromanageerimisega ei tegelda"*. Delegeeritud ülesannete kontrolli osas märkis Mooncascade'i juht, et enamikel juhtudel jääb ta lihtsalt tulemust ootama, kui seda tulemust endal vaja on. Kui tulemust on kellelgi teisel vaja, siis ta võib-olla ei pruugi isegi pika aja jooksul midagi märgata, et midagi on valmis saanud ja toimetatud. Kui on mingisugune tundlikum, kriitilisem teema või kui on selline teema, kus A. Seeba peab paratamatult ise kaasa tegelema, siis ta jälgib ka protsessi ja tegeleb asjaga kaasa. *"Olukordi ongi erinevaid."*



### 3.12. Töötulemuste mõõtmine

Töötulemuste mõõtmisi on erinevaid. Mõned ettevõtted mõõdavad töötajate KPI-d või muid numbrilisi näitajaid (Thorgate, Duglas, Apollo Kino), mõned mõõdavad tulemusi või teostust projektipõhiselt (Mooncascade, Initiative, Icosagen). Tulemuste mõõtmine seostub pragmaatilise tasustava juhtimisstiiliga, mille kohaselt on oluline eesmärkide täpsustamine ja nende täitmise järgimine (Bass et al. 2003, 208).

Thorgate'is on töötajatele kehtestatud ettevõtte eesmärkidest lähtuvad mõõdikud, KPI-d, mida praktiliselt kõikides osakondades kas iganädalaselt või ülenädalaselt progressikoosolekutel üle vaadatakse.

Initiative'is ei ole töötajate töötulemuste mõõtmist. Küll aga vaadatakse, kuidas on klientidega läinud, mis on kliendi rahulolu ja mis on kliendi käibed. Kliendirahulolu on eraldi eesmärk, et see peab olema teatud maal, aga "kliendi käive tekib nii, nagu kliendil endal on võimalus".

Ka Mooncascade'is "*joonlauaga mõõdetavaid KPI-sid ei ole*", v.a müügitiimis, kus mõõdetakse müügi tulemuslikkust, kuna seal on müügiboonus kehtestatud, mis sõltub KPI-st. Samas võib olla see, et neil on kusagil mingis arendusprotsessis kehtestatud mingisugune printsiip, mingi väga oluline printsiip, mida nõ nui neljaks kõikides projektides peab jälgima. Sellises olukorras jälgitakse selle järgimist. Samuti inimesed märgivad üles oma ajakasutuse, seda mõõdetakse, sest ajakasutuse alusel esitatakse klientidele arved.

Icosagenis jälgitakse projektipõhiselt, kuidas käive on ja kas projekt läks välja tähtaegselt ja kas nendele parameetritele vastavalt, kuidas kliendiga oli kokku lepitud ja kas kvalitatiivsed, kvantitatiivsed aspektid olid täidetud.

Duglases on kaks standardit, mida jälgitakse - kvalitatiivne ja kvantitatiivne. Kvantitatiivse poole pealt vaadatakse käibeid, juuksurite jaemüüki ning mitmele kliendile on antud uus aeg. Kvalitatiivne on töö kvaliteet, kuidas lõikusi tehniliselt tehakse. Ly Duglase vastutus on kvalitatiivne külg, J.R.Carteri vastutus kvantitatiivne. Iga aasta hinnatakse juuksurite tehnilisi oskusi.

Apollo Kinos toimuvad igakuised kuu aruandluskoosolekud, kus kinojuhid räägivad oma tulemustest, mis läks hästi, mis halvasti, mida sellest õppida. Finantsvaade on ettevõttes väga läbipaistev (see, kui palju piletid ostetud, millistele filmidele jne). Samuti on tihe jooksev infovahetus. Töötulemused on üksuste põhilised, kogu info jookseb pidevalt jooksvalt välja ja toimub selle igakuine hindamine.

### 3.13. Töötajate juhendamine

Thorgate's usutakse *coach*'imisse ja paaristootamisse. Andekatel inimestel on võime ise õppida, nad tihtipeale omavad juba ise õigeid vastuseid, võimekust õigeid vastuseid välja mõelda. *Coach*'imise mõte on see, et läbi küsimuste esitamise ja läbi inimese suunamise saad inimeselt õige asja kätte. Juhte püütakse ka õpetada niimoodi, et ta oskaks küsida õigeid küsimusi, mitte ette öelda, vaid läbi küsimuste suunata.

Thorgate'is rakendatakse töös paaris töötamist, nii arendamisel, projektijuhtimisel kui ka müügi puhul. Paaristootamise eelis on R. Pikkari sõnul see, et tihtipeale üksinda töötades läheb inimene liiga süviti mingisse teemasse sisse ära ja veidi kaotab selle üldeesmärgi ära. "*Kahekesi töötades oled sunnitud kommunikeerima üksteisele pidevalt seda progressi ja eesmärki üle vaatama*".

Initiative'i juht märkis, et juhendamist on piisavalt palju ja see ongi põhjus, miks peab olema spetsialist. "*Iga inimene saab tulla iga hetk, tulla küsida, mis sa sellest arvad, kuidas me seda teeme. Siis sa pead oskama vastata, sealt tekib see respekt, avatus ja see suhe.*" (I. Soom)

Mooncascade'i juht rääkis juhendamise kohta, et uut inimest juhendatakse päris palju. Kui ta on alustanud töötegemisega, siis teda võib keegi mentordada nt tehniliste oskuste vallas või kui on mingi projekti ülevõtmine, siis vanem olija jällegi juhendab uut, lisanduvat inimest projektispetsiifilistes küsimustes. Olemasolevatel töötajatel on teada oma vastustusala, tal on seal oma vastutusallas otsustusvabadus, mikromanageerimisega ei tegelda.

Ka Apollo Kino juht märkis, et uude valdkonda sisseelamisel ta proovib oma tiimil nii palju olemas olla kui vähegi võimalik ja julgustada neid küsima nii palju kui vähegi võimalik, "*uued inimesed ei tohi tunda ennast ebamugavalt täpsustamast mingeid tööülesandeid või protsesse või*

*viise, kuidas asju tehakse". Sisuliselt esimese kolme-nelja kuu jooksul inimene ei tohiks kunagi mõelda sellele, et kas ta küsib selle küsimuse või mitte, vaid pigem alati küsida.*

Icosagenis saab tegevus realiseeruda läbi SOP – *specific operation procedure* ehk teiste sõnadega on olemas detailne juhend koos tegevuse kirjelduse, ülesande püstituse, väljundiga ja kontrollparameetritega. Sellistest protseduuridest kinnipidamine „*on essentsiaalne, sest meie tegevuses kvaliteet on põhiline*". Kuidas konkreetne tegevus kanaliseeritakse ühele või teisele inimesele, see on vastava tasandi juhi küsimus. M. Ustav valdkonnajuhte ei juhenda, sest "*nad on elukutselised inimesed. Kui me lepime kokku, et näed selline ülesanne on püstitatud, selline eesmärk on püstitatud, siis nemad juba teavad, kuidas nad tegutsema peavad*".

Duglase juhi sõnul ei peaks juht töötajat instrueerima kogu aeg, vaid juht peaks rääkima seda, mida töötajalt oodatakse. Võib-olla esimest korda näidata, kuidas võib toimida ja selgitada, miks see kasulik on, selle asemel, et lihtsalt käskusid jagada. Juht selgitab töötajale, mida soovitakse saavutada, mida peaks selleks tegema ja miks see vajalik on. Juhul, kui töötaja ikkagi ei tee seda, siis jagatakse juba konkreetsem käsk. Kui inimene ei saa hakkama, siis näidatakse ette kuidas peaks tegema, et see isik saaks jälgida ja õppida ning hiljem juba ise toimetada. Duglase juhid üritavad hästi palju selgitada, miks nad midagi on otsustanud teha, miks nad tahavad liikuda punktist A punkti B ja miks töötaja tahaks liikuda samas suunas. Samas teatud olukordades on juhised väga täpsed, nt töömeili kasutamise tingimused.

Seega on juhendamist päris palju (nt Thorgate'is, Initiative'is, Duglases), uute töötajate põhjalikku juhendamist tõid välja Mooncascade'i ja Apollo Kino juht, kuid tõenäoliselt toimub seda igas ettevõttes. Juhendamine on Bassi järgi individuaalse lähenemise (ümberkujundav) juhtimisstiil, kuna nimetatud stiili juures pöörab juht tähelepanu töötaja arengule, loob õppimisvõimalused ja tegutseb mentorina (Bass et al. 2003, 208).

### **3.14. Ebakvaliteetse töö järgne toimimine**

Vigade tegemist tolereeritakse kui need ei kordu. Vigadest õpitakse ja seda on mitmed juhid ka rõhutanud (Apollo Kino, Initiative juhid). Vigu ei tolereerita Icosagenis, kuid selline rangem kord tuleneb nende töö iseloomust ja tegevusvaldkonnast ning on mõistetav.

Thorgate'i sõnul toimuvad neil iga kuu eesmärkide ülevaatamine, seepärast on iga kuu võimalik otsesel juhil juba anda kommunikatsiooni, et *"kuule, on näha, et sa oled hetkel liikumas selles suunas, et seal kvartali kontekstis sa oled oma eesmärkidele alla jäämas ja miks see nii on"*. Tegemist on aktiivse juhtimisega läbi erandi näitega, vigu monitooritakse ja korrigeeriv tegevus võetakse ette niipea kui need esile kerkivad (Bass et al. 2003, 208). Kui on mingi probleem, siis sellega tegeldakse igakuiselt. See, et hakatakse preemiat vähendama realselt, on *"ikkagi pigem ekstreemne juhtum"*. *"Number üks samm on see, et juba esimesel kuul, kui sa märkad, siis annad talle mõista, aga praegu on olukord, kus ma peaksin sinu kvartali preemiat natukene vähendama, kuna sa oled nii palju protsente oma eesmärgist maha jäämas."* (R. Pikkar) Aga väga harva jõuab see tulemuseni, et tegelikult ongi vaja realselt seda vähendada kuni sinnamaani välja, et palju mõistlikum otsus on nii-öelda vastu tulla ja preemiat mitte vähendada, *"kui sa ise juhina tuled vastu, tuleb ka tegelikult tiimi liige tihti nagu vastu /.../ ja see inimlik käitumine ja suhtumine aitab motivatsioonil üles saada"*. Aga samas ütleb R. Pikkar, et kolm on kohtu seadus, kui see teema kordub, siis see eskaleerub järgmisele juhile ja siis on surve juba sellel keskastmejuhil. *"Me enamasti oleme öelnudki, et ükskord andeksandmine on okei, teine kord on juba see koht, kus peab olema asi tõsine. Ja kolmas kord, kolm on kohtu seadus, /.../ et seal peaks [see] juba tähendama, et midagi on /.../ vaja muuta"*. Tihti ei tähenda see muutus töötaja lahtilaskmist, vaid küsimus võib olla selles, et tema huvi, motivatsioon, oskused on nihkunud, selleks ongi vaja võib-olla teistsugust juhti, kes saab seda muudatust aidata läbi viia. Tihti tuleb välja, et, on mingisugune isiklik teema. Seal on põhimõte, et ollakse pigem vastutulelikud, olgu ta kvartal või pool aastat, aidatakse inimesel sellest üle saada ja ta on hiljem palju motiveeritum inimene. *"On ka mõningaid olukordasid, kus on probleem /.../ selles konkreetses juhis, et mingi aeg töötas, enam see ei tööta ja tegelikult mingi juhi juhtimisstiil ja selle tiimi liikme stiil lihtsalt ei läinud kokku ja on vaja teha vangerdus, jällegi asi nagu töötab."* (R. Pikkar) Nimetatud asjaolude kaalumine, miks töötaja eesmärkide täitmiseni ei jõudnud, annab viite individuaalsele lähenemisele, mille kohaselt lähenetakse situatsioonile juhtumipõhiselt (Weese 1994, 184).

Ka Initiative'i juht on vastutulelik. Ta märgib, et *"kindlasti tuleb rääkida, üks, kaks ja ilmselt ka võib-olla kolmas kord ja näidata talle, mitte lihtsalt öelda, ma olen ise kogenud seda, et öeldakse, et noh, see ei ole päris see"*. Nii vastutulelikkus kui ka selgitamine viitab individuaalsele lähenemisele (*Ibid.*; Bass 1999, 11). Samas, kui töötajat on paar korda juba püütud aidata ja olukord ei muutu, siis tuleb suhe lihtsalt lõpetada.

Mooncascade'i juhi sõnul, kui on tegemist laisa töötajaga, kui on näha, et ta tiimi kuidagi *"ei sobitu, et ta ei hakka toimima nagu üldine kultuur võiks"*, siis tuleb inimesega avatult rääkida, tagasisidet anda, et millised on ootused tema suhtes. Uurida, et kas miski segab teda, kas teda on võimalik aidata jne. *"Vahest juhtub ka, et see aitabki."* Seega ka Mooncascade'i juht on individuaalse lähenemisega (Bass 1999). Kui probleem ei lahene, siis jõutakse koos viisakalt arusaamisele, et ilmselt võib-olla mõistlikum laiali minna. Üldiselt oli A. Seeba seisukoht laisa inimese puhul, et tegemist on värbamisveaga ja *"see ei ole asi, mida sa parandad sellega, et sa hakkad lihtsalt inimesi mikromanageerima"*.

Icosagenis, kui töö ebaõnnestub ja kui põhjus on ebaselge, siis see põhjus selgitatakse välja. See on kogu protsessi optimeerimine, kui on tegemist miski asja nõ ebaõlaga. Kui protseduur või protsess ei tööta iga kord, siis on vaja teada, mikspärast töö ebaõnnestus. Kui saadakse põhjus teada, siis tehakse korrektiivid vastavas protokollis, *"sest me eeldame, et inimene, kes teeb tööd, jälgib protokolle, on kirjaoskaja ja saab aru, mida ta peab tegema. /.../ Kui on tegemist sellest isikust sõltuvate põhjustega, subjektiivsete põhjustega, noh, mis iganes (kontomineeris) kultuuri ära või pani kraani valesse asendisse ja kõik nii-öelda viiskümmend tuhat eurot maksev /.../ molekul jooksis kraanikausist alla, no siis tuleb /.../ inimene koolitada, kui ta ikka õppust ei võta ja kordub siis noh, tal ei ole enam kohta siin. /.../ Me eeldame, et inimesed teevad võimalikult vähe vigu. Protseduurid on robustsed ja töötavad hästi. /.../ Kui me näeme, et see on subjektiivne põhjus, et nii-öelda protsess ebaõnnestus, siis võib-olla on tal õigem tegelda kusagil mujal, millegi muuga."* (M. Ustav). Sellised Icosageni juhi käitumisreeglid viitavad aktiivsele juhtimisele läbi erandi (pragmaatiline juhtimisstiil), sest vigu monitooritakse ja võetakse ette korrigeeriv tegevus, kui vead ilmnevad, et säilitada olemasolev tase ülesannete täitmisel (Bass et al. 1999, 445; Bass et al. 2003, 208).

Duglase juhi sõnul maailm nõ ei lõpe sellega, kui miski läks valesti. Istutakse maha ja räägitakse sellest, mis valesti läks, mis on selle tagajärjed ja mida saaks muuta. Kui probleem on isiku käitumises, mis mõjutab kaastöötajaid ja kliente, siis räägitakse tõsiselt tema käitumisest ja mida see on kaasa toonud ning kui asja on juba üle võtnud Duglase juhtkond (eelnev tase on salongi juhataja), siis mainitakse töötajale, et kas ta korrigeerib oma käitumist või nende teed lähevad sealkohal lahku. Duglase juhi sõnul ei karda nad inimesi lahti lasta, kui inimene ei sobitu kollektiivi.

Kui aga näiteks selgub, et Duglase juhtide poolt delegeeritud töö käis töötajal üle jõu, et ta arvas, et saab hakkama, kuid hindas oma võimeid üle, siis sekkutakse protsessi ja näidatakse ette, kuidas võib toimida. Näitena toodi välja värbamisprotsessi, kus administraatori värbamine delegeeriti salongi juhatajale. Mõne aja pärast selgus, et ta ei olnud administraatori koha osas intervjuusid teinud, tunnistas, et ei oska. J.R.Carter sekkus protsessi ja oli intervjuerimisel abiks. Salongi juhatajat ei süüdistatud, vaid talle näidati ette, kuidas inimesi intervjuerida. Duglase juhi sõnul toimetatakse teisiti siis, kui töötaja on katseajal. Selle perioodi lõppemisel otsustatakse, kas inimene jääb või mitte. Seega võib ka Duglase juhi käitumises üldistatult näha individuaalset lähenemist (Weese 1994,184), aga samuti aktiivset juhtimist läbi erandi (pragmaatiline juhtimisstiil), kuna juht korrigeerib töötaja käitumist, kui töötaja ei täida vastavaid standardeid (siinkohal nt käitumisstandardid) (Bass et al. 2003, 208).

Apollo juhi sõnul *"vigade tegemine on väga-väga okei, igaiüks peab saama teha vigu, mitte küll samu vigu korduvalt ja korduvalt, aga iga inimene eksib ja see on täiesti inimlik. Kui inimene ei eksi, see tähendab seda, et, eriti just keskastme juht, järelkult ta ei teegi midagi, ei otsusta midagi. Ta ei julge otsustada, kartes kogu aeg ebaõnnestumist ehk siis, kui sa kardad ebaõnnestumist, sa ei tee otsuseid, mis on vajalikud äri arendamiseks."* Seda proovitakse väga selgelt propageerida, et kinojuhid julgeks katsetada, proovida, sest kunagi ei tea, kui sa ei katseta, kas asi võib toimida või mitte. Oluline on võtta vastutus eksimustest ja õppida nendest. Eksimused ongi selleks, et mitte kellegi peale näpuga näidata, vaid reaalselt õppida sellest. *"Ebaõnnestumiste aktsepteerimine, see on ka üks selline mõttemall, mida me väga selgelt proovimine jälgida."* Kuid aktsepteeritav ei ole see, kui teha samu vigu korduvalt.

Apollo Kino juhi sõnul on ta andnud inimestele alati võimaluse eksida. *"Ma annan väga otsest tagasisidet ilma keerutamata /.../, sest kui anda sellist väga läbi lilled tagasisidet, väga nagu ähmast ja üldist, siis inimene tavaliselt ei saa aru üldse, et rahulolematust üldse eksisteerib."* (R. Stüff). Ta annab otsest tagasisidet, proovib aru saada, miks tulemus ei olnud selline, toob väga selgelt välja mida ta näeb, mida oleks vaja muuta, põhjendab, miks seda on vaja muuta ja kui need muutused ei ole peale mitmekordse võimaluse andmist õnnestunud, siis on toimunud inimeste lahkumine. Lisaks rõhutas Apollo juht, et probleemide puhul tuleks võimalikult kiiresti seda olukorda hakata lahendama enne kui see nõ liiga hapuks läheb. Apollo juhi sõnul muutub probleem probleemiks siis, kui juht ei ole rahul ja ta tegelikult ei väljenda, miks ta rahul ei ole, millest on väga keeruline õppida ja väga keeruline teist korda midagi teistmoodi teha. Sama rõhutas ka

Initiative'i juht, et töötaja seisukohast on hästi oluline, et talle selgitatakse, miks ei olda tema tööga rahul. Seega ka Apollo Kino juht on individuaalse lähenemisega ja kuna üritab probleeme kohe lahendada hakata, siis aktiivse juhtimisega läbi erandi (pragmaatiline juhtimisstiil) (Bass et al. 2003, 208).

Üldistatult olid juhid ebakvaliteetse töö järgse toimimise osas individuaalse lähenemisega, kuna proovisid seleta ja mõista, miks selline olukord tekkis ning sellega koos löid nõ õppimisvõimalused koos toetava õhkkonnaga (*Ibid.*). Mõnede juhtide puhul võis täheldada ka aktiivset juhtimist läbi erandi, sest nad püüdsid korrigeerida tegevust niipea, kui vead üles kerkisid (*Ibid.*).

### **3.15. Kokkuvõtvad kommentaarid juhtide osas**

Käesolevas alapeatükis toob autor välja põhilisemad juhtide juhtimisstiilide näited seoses ühe või teise Bassi juhtimisstiili kategooriaga ning üritab juhtide käitumist liigitada erinevate juhtimisstiilide alla.

Kokkuvõtte on tehtud selle põhjal, mida juhid intervjuude käigus rääkisid. Kindlasti jäi mõnel juhul midagi ütlemata, mis võib mõjutada antud töö õigsust, kuid oluline on autori hinnangul see, mis juhtidel esimesena iga küsimusega assotsieerus ja mida nad pidasid vajalikuks ära märkida. See rõhutab autor neid aspekte, mis on kõige olulisemad ja võimaldab autori hinnangul juhi käitumist ikkagi kategoriseerida.

Põhjalikum ülevaade autori hinnangust intervjuueeritud juhtide juhtimisstiilile Bassi iga juhtimisstiili kaupa on toodud lisa 3. Allpool toob autor välja eredamad juhtimisstiili näited ning kommenteerib juhtide öeldu kategoriseerimist Bassi juhtimisstiilide alla.

### 3.15.1. Icosagen Cell Factory OÜ

Icosageni juhi, Mart Ustavi puhul jäi silma tema visioon ja seniste saavutuste presenteerimine, mis oli autori hinnangul väga inspireeriv ja motiveeriv<sup>3</sup>. Seetõttu oli ta kõige eredam näide juhi idealiseeritud mõjust (ümberkujundav stiil), kuna idealiseeritud mõju tunnusjooneks on teadlikkuse tõstmine oluliste teemade osas (Bass et al. 1999, 450) ning kõige olulisematest arusaamadest ja väärtustest, eesmärgi olemasolu olulisusest rääkimine; selline juht rõhutab kollektiivse missiooni olemasolu tähtsust (Hemsworth et al. 2013, 857). Seda M. Ustav ka tegi, rõhutades seda väärtust, mis nad ettevõttena ravimiarenduses loovad.

Samas ülejäänud aspektides oli M. Ustav pigem pragmaatilist laadi, tugeva tasustamise ja juhtimise läbi erandi stiilidega. Töötajatel on paigas vastutusvaldkonnad, tööülesanded on täpsustatud ametijuhendites, põhiliseks motivatsiooniks on hea palk ja preemiad. Juht kontrollib tööde protsessi iganädalastel juhtkonna koosolekutel. Tulenevalt ettevõtte tegutsemise valdkonnast on väga oluline protseduurireeglitest kinnipidamine. Seetõttu jälgitakse, et vigu ei tehtaks ja kui neid tehakse, siis neid üldiselt ei tolereerita.

### 3.15.2. Mooncascade OÜ

Mooncascade'i juht Asko Seeba oli kõige parem näide intellektuaalse stimulatsiooni juhtimisstiilist. Tema oli ainuke juht, kes tõi välja, et ta valib oma meeskonda temast paremaid inimesi, et neilt õppida. Ta hindas väga oluliseks seda, et töötaja saab ennast arenedada, täiendada ja oma kogemusi teistega jagada. See on töötajate jaoks motiveeriv.

A. Seeba öeldus oli palju näiteid, mis kuuluvad ümberkujundava juhtimisstiili alla. Ta mainis, et on oluline, et töötajad tunneksid, et see, mida nad teevad, omab väärtust. Visioonist räägib või kirjutab ta tihti (igakuiselt), samuti oli tal oluline aru saada, mis inimest motiveerib.

---

<sup>3</sup> Icosageni juht võttis intervjuus lühidalt kokku, mida ta töötajale räägib: "me võime juba praegu näha, et need [molekulid], mis meil siin algselt nõ arendati, need molekulid, mis anti meie klientidele üle, need hakkavad juba jõudma nii-öelda ravimiarenduse etappi, ehk teiste sõnadega, nad hakkavad inimesesse jõudma. Noh, ühesõnaga, teie panus tegelikkuses selles rahvusvahelises tööjaotuses on väga oluline, sest teie töötulem lõpeb lõpeks inimese tervist parandavate ravimite nõ tootmisega ja selle kaudu kasutamisega."



Seega olid A. Seebal esindatud kõik ümberkujundava juhtimise faktorid. Samuti oli esindatud pragmaatiline tasustav ning juhtimine läbi erandi juhtimisstiilid.

### **3.15.3. Douglas & Douglas OÜ**

Duglase juht hämmastas sellega, kui ümberkujundava juhtimisstiiliga juht võib juuksurialongides töötada. J.R.Carterile on oluline töötajatele selgitada, miks on midagi vaja teha. Samuti usub ta väga töötaja motiveerimisse, sest tema sõnul annab see töötajatele enesekindluse ning kui nad on enesekindlad, siis läheb neil paremini.

Idealiseeritud mõju osas tuli intervjuust välja, et suure tõenäosusega on Duglase ettevõttes Ly Douglas, kes on ettevõtte juhataja ja omanik, töötajatele suureks eeskujuks. Carteri sõnul on ta tunnustatud koolitaja nii Eestis kui ka Euroopas ning see tõenäoliselt mõjub töötajatele, kes on samuti juuksurid. Seetõttu on raske anda hinnangut, kas Carter, kes ei ole juuksur, on Ly Duglase kõrval töötajatele eeskujuks. Samas, nii Ly kui J.R.Carter üritavad endale meelde tuletada, et tuleb olla teistele eeskujuks.

Ka Duglase juhi puhul tuleb välja tugev pragmaatiline tasustav stiil, aga samuti juhtimine läbi erandi juhtimisstiil. Töötajatele on tekitatud nõ karjäärisüsteem ja seoses sellega on paigas kindlad tasustamisreeglid.

### **3.15.4. Apollo Kino OÜ**

Apollo Kino juht on selgelt ümberkujundava ja pragmaatilise tasustamise ning juhtimine läbi erandi juhtimisstiilidega. R. Stüff annab kinojuhtidele väga palju otsustusvabadust. Neile on ära delegeritud paljud teemad, mis seonduvad kohapealse kino juhtimisega. Muljet avaldas see, et R. Stüff teeb iga kuu eesliinipäevaid, kus teeb nõ rohujuuretasandi tööd, et paremini mõista, mis on probleemid ja mis võiks paremini olla ning samuti, et suhelda töötajate ja klientidega. Lisaks rõhutas Apollo Kino juht mitmel korral seda, kui oluline on teha vigu, sest kui ei tehta vigu, siis see tähendab, et järelikult ei üritata piisavalt. See on ka üks ümberkujundava juhtimisstiili näide.

R. Stüffi pragmaatilise juhtimisstiili näideteks oleks töötajatega selges vastutuses kokkuleppimine. Lepitakse kokku, mis näitajate alusel hiljem juht tööd hindab. Eesliinitöötajatel on tulemustasu süsteem, samuti kehtestatakse igakuised eesmärgid, mida nad peavad täitma.

### **3.15.5. ThorGate Management OÜ**

Thorgate'i juhi, R. Pikkari puhul jäi silma väga süstemaatiline eesmärkide seadmise ja tulemuste jälgimise süsteem. Korraldatakse palju koosolekuid tööde progressi jälgimiseks ja probleemide tuvastamiseks. See näitab tugevat pragmaatilist tasustamisstiili ja aktiivset juhtimist läbi erandi.

Samas on Thorgate'i juhil tugevalt esindatud ka ümberkujundav juhtimisstiil. Igakuiselt tehakse töötajatega üks-ühele vestlused. Ettevõttes on põhimõte, et töötajaid kuulatakse ja seejärel tehakse midagi välja toodud probleemide osas. Juht jälgib töötajate meeleolu ja rahuloluindeksit igakuiselt. Töötajaid juhendatakse, kasutades eelkõige küsimuste esitamise meetodit, mis viitab intellektuaalse stimulatsiooni faktorile.

### **3.15.6. Initiative OÜ**

Initiative'i juht I. Soom jäi ainukese juhina silma sellega, et ütles, et ta on kehv delegeerija ja kipub tööd ise ära tegema. See välistab individuaalse lähenemise (ümberkujundava juhtimisstiili) kohaldamise. Samas arvestab ta teiste arvamusega. Vea tegemisel töötajale selgitatakse, kus oli probleem, samuti juhendatakse päris palju. Juhendamist soodustab see, I. Soom peab ise oluliseks olla hea spetsialist selles valdkonnas, kus nende ettevõtte tegutseb. Need olid mõned näited ümberkujundavast stiilist, mis Initiative'i juhil olemas on. I. Soomil oli esindatud ka pragmaatiline tasustav ning nõrgalt ka juhtimine läbi erandi juhtimisstiil.

## **3.16. Järeldused**

Kuigi intervjuueeritud juhid esindasid erinevate valdkondade ettevõtteid, siis üldiselt oli märgata ühesugune tendents ümberkujundava juhtimisstiili suunas. Enamus juhtidest olid ümberkujundavad, samuti olid kõik juhid pragmaatilise tasustava ja juhtimine läbi erandi (aktiivne või passiivne) juhtimisstiilidega. Täpsemaid autori hinnanguid juhtide juhtimisstiilide on võimalik näha lisast 3.

Arvestades, et analüüsitud informatsioon pärineb gassellettevõtete ehk kiirelt käivet ja kasumit kasvatanud ettevõtete juhtidelt, siis võib autor teha järelduse, et käesoleva magistr töö tulemus vastab varasemates uuringutes leitule, et kõige edukamad juhid on nii ümberkujundava kui ka

pragmaatilise juhtimisstiilidega (Bass 1999, 21). Ka Eesti kiiresti kasvavate ettevõtete juhtimisstiil on nii ümberkujundav kui pragmaatiline (lisa 3).

Vaatamata sellele, et eespool olev järeldus põhines vaid kuue eduka ettevõtte juhtimise analüüsil, siis autori hinnangul võib magistritöö tulemustest siiski järeldada, et Eesti kiiresti kasvavate ettevõtete juhtimine ei erine senini uuritud edukate ettevõtete juhtimisstiilist. Seetõttu võivad organisatsioonid rakendada teadlikult rohkem ümberkujundava stiili komponente, et nt tõsta töötajate tööle pühendumist, mis omakorda parandab töötulemusi. Samuti on võimalik ümberkujundava ja pragmaatilise juhtimise stiile ja nende mõjusid tutvustada juhtidele suunatud koolitustes. Lisaks võib Bassi juhtimisteooria abil hinnata juhi töökohale kandideerivaid isikuid, et leida võimalikult sobiv kandidaat.

Ümberkujundava juhtimisstiiliga saab ühtlustada organisatsiooni liikmete arusaamist professionaalsest kvaliteedist ja lõpptulemusena suurendada professionaalse kvaliteedi taset (Andersen et al. 2018, 68). Ümberkujundava ja pragmaatilise stiili juhiseid võib kohaldada meeskonnale ja organisatsioonile, et nii meeskond kui organisatsioon tervikuna oleks edukas. Organisatsiooni poliitikad ja praktikad võivad edendada töötaja motiveeritust ja loominguulist paindlikkust (Bass 1999, 11). Ümberkujundavat ja pragmaatilist juhtimisstiili võib üle kanda ka müügitöösse, et saavutada paremad müügitulemused ja kliendi rahulolu (Bass 1997).

Seega saab Bassi juhtimisteooriat kasutada väga mitmetes aspektides ning käesolev magistritöö kinnitab, et nimetatud teooria kohaldub Eesti ettevõtetele samamoodi nagu välismaistele.

Autori hinnangul on järgmiseks sammuks uurida juhtide mõtteid ja argumente, mis on nende juhtimisotsuste taga, et paremini aru saada, miks juhid teatud viisil käituvad. See võimaldaks paremini mõista juhtide käitumist ning omaks võtta edukate ettevõtete juhtide käitumismustreid.

## KOKKUVÕTE

Ettevõtte kiire kasv võib sõltuda erinevatest asjaoludest, nt toote kvaliteedist või turundustegevusest, kuid enamus ettevõtte edutegureid tulenevad inimestest, kes ettevõttes töötavad ning ettevõtte juhtkonnast. Ettevõtte juht võib mõjutada töötaja tööpanust ja ettevõtte käekäiku ning seetõttu on oluline aru saada, kuidas käitub eduka ettevõtte juht, mis otsuseid ta teeb ja kuidas ta juhib ettevõtet.

Magistritöö eesmärk oli välja selgitada, kuidas Eesti kiiresti kasvavate ettevõtete juhid juhivad oma ettevõtteid, kuidas nad käituvad ning mida peavad oluliseks. B.M. Bassi juhtimisteooria andis selleks hea aluse, kuna liigitab juhtide käitumismustreid, otsuseid ja seisukohti erinevate juhtimisstiilide alla. Magistritöö uurimusküsimuseks oli - missugust juhtimisstiili kasutab kiiresti müügitulu ja ärikasumit kasvatava ettevõtte juht B.M. Bassi juhtimisteooria valguses?

B.M. Bassi juhtimisteooria jagab juhtimisstiilid kaheks – ümberkujundavaks ja pragmaatiliseks. Ümberkujundav inspireerib töötajat pingutama rohkem, pragmaatiline lähtub kokku lepitud ülesannete täitmisest. Ümberkujundav stiil seondub suurema töötaja rahulolu ja pühendumusega.

Magistritöö põhines kvalitatiivsel uuringul, intervjuueriti peamiselt ettevõtete tegevjuhte. Valimi aluseks võttis autor kiiresti müügitulu ja ärikasumit kasvatanud ettevõtted ning lähtus juhtiva päevalehe Äripäeva poolt 2018. a koostatud kiiresti kasvavate ettevõtete (gasellide) topist. Autor selekteeris välja võimalikult erinevate valdkondade ettevõtted, et tulemused oleksid üldistatavad ning ei kehtiks konkreetse turunišši kohta. Uuringus osales kuue ettevõtte juhid.

Intervjuude analüüsi tulemuste põhjal võis välja tuua järgmised juhtide pool välja toodud seisukohad ja käitumismustrid, mis kvalifitseerusid ümberkujundavaks juhtimisstiiliks:

- Enamus välja toodud hea juhi omadustest olid ümberkujundava iseloomuga, kuna keskendusid töötajal või kõrgematel väärtustel;

- Väärtused, millest juht ettevõtte ja töötajate juhtimisel lähtub, olid samuti seotud inimestega, nt usaldusväärsus ja ausus, avatus, inimlikkus ja hoolivus, julgus, otsustus- ja tegutsemisjulgus jne. Tiimitööd ja tiimiga seotust peeti samuti oluliseks;
- Ideede genereerimise osas selgus, et enamikel juhtudel genereeritakse ideesid vähemalt kaheliikmelises grupis nii spetsiaalselt kokku kutsutud koosoleku vormis kui ka spontaanselt kommuniqueeritavate mõtete näol. Selline probleemidele lahenduste leidmine viitab intellektuaalsele stimulatsioonile (ümberkujundav juhtimisstiil), kuna juht soodustab loomingulist lähenemist ja lahenduste leidmist. R. Stüffi eesliinipäevad, kust ta ideid ammutab, on nõ ringi-liikuv juhtimine ja näitab individuaalset lähenemist;
- Töötaja pühendumise osas tõstsid juhid esile kommunikatsiooni tähtsust. Oluline on töötajat kuulata. See näitab juhtide individuaalset lähenemist. Mitme juhi poolt rõhutatud selgitamise vajadus ja töötajate koolitamine on samuti eelkõige individuaalne lähenemine ja seega ümberkujundav käitumine;
- Töötajate motiveerimise tegurite all toodi välja töötajatele arenguvõimaluste pakkumist, ettevõtte visiooni, positiivse ja hooliva töökeskkonna loomist, samuti toodi välja eeskujuga inspireerimist;
- Ettevõtte ja töötaja eesmärkide kooskõla osas oli vaid ühe juhi käsitus pigem töötaja põhine ja seega ümberkujundav. Juht pidas oluliseks selgitada välja, mis on töötaja enda eesmärgid või soovid ning püüdis need joondada ettevõtte eesmärkidega;
- Enamik juhte delegerivad. Mitmed juhid rõhutasid, et töötajatele tuleb töö delegeerimisel anda suund kätte, mitte selgitada liiga täpselt, mida ta peab ära tegema. Sel juhul pidi töötaja tööeesmärgi kõige paremini omaks võtma. Delegeerimist vaadatakse kui individuaalset lähenemist (ümberkujundav juhtimisstiil);
- Vigade tegemist tolereeritakse kui need ei kordu. Vigadest õpitate ja seda on mitmed juhid ka rõhutanud;
- Ebakvaliteetse töö järgse toimimise osas olid juhid ümberkujundava individuaalse lähenemisega, kuna proovisid seletada ja mõista.

Pragmatilise juhtimisstiili alla kvalifitseerusid näiteks järgmised juhtide seisukohad ja toimingud:

- Hea juhi omadusena tõi üks juht välja fokuseerumist lõpp-tulemusele, mida tahetakse saavutada;
- Väärtused, millest juht ettevõtte ja töötajate juhtimisel lähtub, olid ühel juhil ettevõtte ja selle edu kesked. Samuti väärtustati töökust, mis näitab pigem pragmaatilist lähenemist;

- Töötajate motiveerimise tegurite all toodi mitmel korral esmajärjekorras välja palga suurust ja preemiaid, samuti soodustusi;
- Ettevõtte ja töötaja eesmärkide kooskõla all mõistsid enamik juhte seda, kas töötaja saab ettevõtte eesmärkidest aru ja kas ta täidab neid;
- Pooled juhtidest mõõdavad töötulemusi (nt töötajate KPI-d), mõned töötulemusi ei mõõda, kuid vaatavad tulemusi või teostust projektipõhiselt.

Juhtide põhiselt tuli ära märkida, et Icosageni juhi, Mart Ustavi puhul jäi silma tema visioon ja seniste saavutuste presenteerimine, mida ta mitmel korral tegi. Seetõttu oli ta kõige eredam näide juhi idealiseeritud mõjust (ümberkujundav stiil). Mooncascade'i juht Asko Seeba oli kõige parem näide intellektuaalse stimulatsiooni juhtimisstiilist. Tema oli ainuke juht, kes tõi välja, et ta valib oma meeskonda temast paremaid, et neilt õppida. Duglase juht hämmastas sellega, kui ümberkujundava juhtimisstiiliga juht võib juuksurialongides töötada. Apollo Kino juht rõhutas väga mitmel korral seda, et vigu ei tohiks karta teha. Vahel võib katsetus õnnestuda ja olla edukas; kui ei ole, siis sellest õpitakse. R. Pikkari puhul jäi silma väga süstemaatiline eesmärkide seadmise ja tulemuste jälgimise süsteem. Korraldatakse palju koosolekuid tööde progressi jälgimiseks ja probleemide tuvastamiseks. See näitab tugevat pragmaatilist tasustamisstiili. Initiative'i juht I. Soom jäi ainukese juhina silma sellega, et ütles, et ta on kehv delegerija ja kipub tööd ise ära tegema.

Kokkuvõtvalt leidis autor, et käesoleva magistritöö tulemus vastab varasemates uuringutes leitule, et kõige edukamad juhid on nii ümberkujundava kui ka pragmaatilise juhtimisstiilidega. Ka Eesti kiiresti kasvavate ettevõtete juhtimisstiil on nii ümberkujundav kui pragmaatiline. Seega võib Bassi juhtimisteooriat rakendada nt töötajate pühendumuse ja sellega seoses töötulemuste tõstmiseks, aga ka juhtidele mõeldud koolitustes ja juhtide tööle värbamises. Juhtimisteooriat saab kohaldada nii meeskonnale kui kogu organisatsiooni juhtimisele.

Autori hinnangul on järgmiseks sammuks uurida juhtide mõtteid ja argumente, mis on nende juhtimisotsuste taga, et paremini aru saada, miks juhid teatud viisil käituvad. See võimaldaks paremini mõista juhtide käitumisest ning omaks võtta edukate ettevõtete juhtide käitumismustreid.

## **SUMMARY**

### **B.M. BASS LEADERSHIP PRACTICES BASED ON EXAMPLE OF FAST-GROWING COMPANIES**

Jana Liiksaar

Fast growth of a company can depend on different circumstances, e.g. the quality of the product or marketing practices, but almost all success of the company stems from the people that work in that company who make things happen and also from the leaders of that company. The leader can influence the input and the performance of the follower. Therefore it is important to understand, what is the leader of a successful company doing, what decisions is he/she making and how is he/she leading the company.

The purpose of this master thesis was to find out, how the leaders of Estonian fast-growing companies are leading the companies and what they find important. B.M. Bass's leadership theory was a convenient theory to use as a basis for analysing different behaviours, decisions and viewpoints of the leaders. The research question of the master thesis was – what leadership style is used by a leader of a company with fast-growing cash flow and profit under the B.M. Bass's leadership theory?

B.M. Bass divides leadership into two major categories – transformational and transactional. Transformational leader inspires to strive for more, transactional leader relies upon the agreed tasks and performance. Transformational style relates to better commitment of the follower.

Qualitative research was used, the author interviewed six executive directors of the companies. The companies were selected based on fast growing cash flow and profit, therefore the author used the list of fast-growing companies (Gasells) in Estonia created by the leading newspaper Äripäev

in 2018. The author selected companies from different fields so that the results could be generalized and would not be suitable for one niche only.

According to the interviews, the following viewpoints and behaviours that were brought up by the leaders during the interviews can be viewed as transformational:

- Most of the characteristics of a good leader were transformational by nature, as they were centered on the followers' higher values;
- The most important values that the leaders keep in mind when they lead the company or the people, were also related to the people, e.g. trustworthiness, honesty, openness, being caring, courage. Teamwork was also important;
- In most cases ideas are generated in a group of at least two people in a brainstorming session or spontaneously. This kind of problem solving can be categorized as intellectual stimulation (transformational leadership). One leader practises walk-around leadership, this is an example of individual consideration;
- When answering the question on employee commitment, the leaders emphasized the importance of communication. It is important to listen to the employee. This shows also individual consideration of the leaders. Several leaders emphasized the importance of clarification and educating employees (individual consideration);
- Under the motivating factors the leaders brought out offering development possibilities to the follower, the vision of the company, positive and caring work environment, inspiring the followers by being an example to them;
- On consistency of company's goals and followers' goals, only one leader brought up the follower-based view. That leader thought it was important to understand what are the goals or ambitions of the follower, then it is possible to align them to the goals of the company;
- Most of the leaders delegate work. Several leaders emphasized that one should give general directions when delegating, and not too specific clarifications what should be done. In this way the follower will accept the goal of this assignment in the best way. Delegation is also viewed as individual consideration;
- The followers are allowed to make mistakes, as they provide good learning opportunities. This was emphasized by several leaders;
- If a follower underperformed, the leaders would explain and understand why that occurred.



The following viewpoints and behaviours of the leaders qualified under the transactional leadership:

- As a good leader characteristics, one leader mentioned focusing on the end-result that the company or the leader wants to achieve;
- Under the most important values that the leader keeps in mind when leading the company and the people, one leader mentioned succeeding with the business and expanding business opportunities. Also several leaders mentioned hard work as a value;
- Salary and bonuses were brought up by several leaders as the most important thing when talking about motivating the followers, also discounts were mentioned;
- On consistency of company's goals and followers goals, most of the leaders talked about the follower understanding the companies goals and if he/she reaches them;
- Half of the leaders measure work results of the follower (e.g. by KPI), others follow the results of the finished projects.

In conclusion, the results of this master thesis corresponds to the previous research and findings that the most successful leaders are both transformational and transactional. Also the leadership style of fast-growing Estonian companies are transformational and transactional. So the Bass's theory can be implemented for better follower commitment and in turn, better performance of the company, but also for leadership training and when recruiting a new leader. This leadership theory can be implemented on a team or the whole organisation.

The next step is to research how the leaders think and how they reason their behaviour and decisions they make, in order to understand why the leaders act the way they act. This would enable us to understand better leaders behaviour and adopt the best practices of the leaders of successful companies.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Abdullah, Q.D.L., Varatharajoo, K.D.R. (2017). Transformational Leadership and its functionality in Arts Organization. – *International Journal of Business and Society*, Vol. 18 S4, 710-717.
- Andersen, L.B., Bjørnholt, B., Bro, L.L., Holm-Petersen, C. (2018). Achieving High Quality Through Transformational Leadership: A Qualitative Multilevel Analysis of Transformational Leadership and Perceived Professional Quality. – *Public Personnel Management*, Vol. 47, No. 1, 51-72.
- Apollo Kino OÜ 2015. a majandusaasta aruanne.
- Apollo Kino OÜ 2016. a majandusaasta aruanne.
- Barling, J., Weber, T., Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. - *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 6, 827–832.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. - *Organizational Dynamics*, Vol. 18, No. 3, 19-31.
- Bass, B.M. (1997). Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership. – *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XVII, No. 3, 19-28.
- Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. - *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, No. 1, 9-26.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. - *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 45, No. 1, 5-34.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. – *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, 441-462.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, 207-218.
- Bass, B.M., Hater, J.J. (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, No. 4, 695-702.

- Belias, D., Koustelios, A. (2015). Leadership Style, Job Satisfaction and Organizational Culture in the Greek Banking Organization. - *Journal of Management Research*, Vol. 15, No. 2, 101-110.
- Bell III, T.J., Anderson, T.D., Conner, C., Severance, J. (2016). Does Leadership Style Affect the Academic Performance of Undergraduate Business Students? An Empirical Study. - *International Journal of Business and Public Administration*, Vol. 13, No. 1, 112-125.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Allen, J.S., Hackett, R.D. (1995). Further Assessments of Bass's (1985). Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, No. 4, 468-478.
- Chrisentary, J., Barrett, D. (2015). An Exploration of Leadership in Virtual Communities of Practice. – *Management*, Vol. 77, 25-34.
- Creditinfo Eesti AS. Kättesaadav: <https://www.e-krediidiinfo.ee> (04.05.2018)
- Dionne, S.D., Gupta, A., Sotak, K.L., Shirreffs, K.A., Serban, A., Hao, C., Kim, D.H., Yammarino, F.J. (2014). A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. – *The Leadership Quarterly*. Vol. 25, 6-35.
- Duglas & Duglas OÜ 2016. a majandusaasta aruanne.
- Duglas & Duglas OÜ (kehtetu ärinimi Tasku Salong OÜ) 2015. a majandusaasta aruanne.
- Dussault, M., Frenette, É. (2015). Supervisors' Transformational Leadership and Bullying in the Workplace. - *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, Vol. 117, No. 3, 724-733.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. – *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 4, 735-744.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C., van Engen, M.L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. – *Psychological Bulletin*, Vol. 129, No. 4, 569-591.
- Fukushige, A., Spicer, D.P. (2011). Leadership and followers' work goals: a comparison between Japan and the UK. - *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 10, 2110–2134.
- Harris, J.K., Wheeler, A.R., Kacmar, K.M. (2009). Leader-member Exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. – *The Leadership Quarterly*. Vol. 20, No. 3, 371-382.

- Hemsworth, D., Muterera, J., Baregheh, A. (2013). Examining Bass's Transformational Leadership In Public Sector Executives: A Psychometric Properties Review. - *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 29, No. 3, 853-862.
- House, R.J., Spangler, W., Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the US Presidency: A psychological theory of leader effectiveness. - *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, 364-396.
- Icosagen Cell Factory OÜ 2015. a majandusaaasta aruanne.
- Icosagen Cell Factory OÜ 2016. a majandusaaasta aruanne.
- Initiative OÜ 2015. a majandusaaasta aruanne.
- Initiative OÜ 2016. a majandusaaasta aruanne.
- Initiative OÜ kodulehekülg. Kättesaadav: <http://www.initiative.ee> (03.05.2018)
- Jung, D.I. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups. - *Creativity Research Journal*, Vol. 13, No. 2, 185-195.
- Karner, K. (2015). Kinnisvarabuumi tipust on Tallinnas puudu 5%. – *Äripäev*, 09.04.2015. Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/uudised/2015/04/09/kinnisvarabuumi-tipust-on-tallinnas-puudu-5> (02.05.2018).
- Kovjanic, S., Schuh, S.C., Jonas, K. (2013) Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. – *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 86, 543-555.
- Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitativne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Infotrükk.
- Leavy, P. (2014). *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. Oxford [etc.]: Oxford University Press.
- Majanduslikult aktiivsed ettevõtted töötajate arvu järgi, aasta. Statistikaamet. 19.04.2018. Kättesaadav: <https://www.stat.ee/68771> (02.05.2018)
- Menges, J.I., Walter, F., Vogel, B., Bruch, H. (2011). Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. – *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, 893-909.
- Mooncascade OÜ 2015. a majandusaaasta aruanne.
- Mooncascade OÜ 2016. a majandusaaasta aruanne.
- Mooncascade OÜ kodulehekülg. Kättesaadav: <https://mooncascade.com> (04.05.2018)

- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., Brenner, S.-O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. - *Work & Stress*, Vol. 22, No. 1, 16-32.
- OÜ ThorGate Management 2015.a konsolideeritud majandusaasta aruanne.
- OÜ ThorGate Management 2016.a konsolideeritud majandusaasta aruanne.
- OÜ ThorGate Management kodulehekülg. <https://thorgate.eu> (03.05.2018)
- Pierro, A., Raven, B.H., Amato, C., Bélanger, J.J. (2013). Bases of Social Power, Leadership Styles, and Organizational Commitment. – *International Journal of Psychology*, Vol. 48, No. 6, 1122-1134.
- Qualitative Research. (2016). / Ed. D. Silverman. 4th ed. London: Sage Publications Ltd.
- Rebane, L. (2018). Gaselli TOP: tipus troonivad ehitajad. – *Äripäev*, 22.02.2018. Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/top3/2018/02/22/gaselli-topi-ettevotja-ehitussektoris-on-palju-lohakust> (01.05.2018)
- Rungi, M. (2017). *Juhtimisteadus: lühiülevaade teooriatest*. Tallinn: TTÜ Kirjastus.
- Rungi, M., Kiisk, V. (2018). Exploring the elements of absorptive capacity: Large-scale interview study of 61 companies in Estonia. - *International Journal of Transitions and Innovation Systems* [ilmumas].
- Thorgate – visiooniga IT-agentuur. Eesti Kaubandus-Tööstuskoda. 17.09.2017. Kättesaadav: <https://www.koda.ee/et/uudised/thorgate-visiooniga-it-agentuur> (06.05.2018)
- Veebipõhine kõnetuvastus. Kättesaadav: <http://bark.phon.ioc.ee/webtrans/> (02.05.2018)
- Weese, W.J. (1994). A Leadership Discussion With Dr. Bernard Bass. – *Journal of Sport Management*, Vol. 8, 179-189.
- Äripäeva infopank. Kättesaadav: <https://www.infopank.ee> (02.04.2018)
- Äriregistri teabesüsteem (elektrooniline). Kättesaadav: <https://ariregister.rik.ee> (30.04.2018)

# LISAD

## Lisa 1. Magistritöö intervjuu põhi

### Ettevõtte edukusest

1. Teie ettevõtte on Äripäeva gasellide topis, kuna ettevõtte käive ja kasum on kasvanud vähemalt 50% aastas viimase 3 aasta jooksul. Kuidas Te jõudsite sellise tulemuseni?

### Juhtimisest üldiselt

2. Mis on Teie vastutusala ettevõttes?
3. Kirjeldage palun hea juhi omadusi.
  - a. Kas on võimalik, et olete oma töötajatele eeskujuks? Mis omaduste poolest olete eeskujuks?
  - b. Kuidas võib juht oma töös ebaõnnestuda?
4. Missugused on kõige tähtsamad väärtused, millest ettevõtte ja inimeste juhtimisel lähtute?
5. Palun kirjeldage ja põhjendage, milliseid muutusi olete pidanud juhi karjääri jooksul enda juures läbi viima?
6. Kuidas lahendate keerulisemaid töölaseid probleeme?
7. Kuidas Te genereerite ideid toodete/teenuste parendamiseks või uute toodete/teenuste väljatöötamiseks?
  - a. Kui palju kaasatakse ideede genereerimisse meeskonda?

### Töötajate motiveerimine

8. Kuidas Te saavutate selle, et töötajad on tööle pühendunud?
  - a. Kirjeldage palun Teie seisukohta töötajate motiveerimise osas.
9. Kirjeldage palun, kui tihti räägite töötajatele ettevõtte visioonist ja/või missioonist?
10. Kui tihti ja kuidas kommunikeerite töötajatele ettevõtte püstitatud eesmärgid?
11. Mis omadusi Te töötaja puhul kõige rohkem hindate?
12. Kuidas tagatakse, et ettevõtte ja töötaja eesmärgid on kooskõlas?
  - a. Kuidas Te töötaja saavutus- ja arenguvajadustest teada saate?

### Meeskonnatöö

13. Kirjeldage palun lühidalt oma meeskonda (meeskonna all mõistan inimesi, kellega juht tihedalt ettevõtte sees tööalaselt kokku puutub).
14. Kui meeskonna liikmete vahel töö ei laabu - tekivad erimeelsused või konflikt-, kuidas see Teie ettevõttes laheneb?

### Tööde juhtimine ja kontroll

15. Kirjeldage palun Teie praktikat tööde delegeerimisel.
  - a. Kui sama töövaldkonnaga tegeleb mitu inimest, mille järgi Te otsustate, kellele mis töö delegeerida?
  - b. Kui täpselt Te selgitate töötajale, mis on delegeeritud töö oodatav tulemus ja mida peab töötaja selleks tegema?
  - c. Kui palju Te jälgite delegeeritud tööde tegemist ja valmimist?
16. Palun kirjeldage töötajate juhendamist.
  - a. Kui palju Te töötajaid juhendate?
  - b. Palun täpsustage, mida Te juhendamise all silmas peate ja mis laadi juhendeid jagate (nt täpsed tööülesande täitmise instruktsioonid või näitate üldisema suuna, millele töötaja peaks tööülesande täitmisel mõtlema)?
17. Palun kirjeldage töötajate töötulemuste mõõtmist.
  - a. Kas töötajale seatakse tööeesmärgid ja kas töötaja töötulemusi mõõdetakse vastavalt seatud eesmärkidele?
18. Palun kirjeldage, mis on Teie järgmised „sammud“ pärast seda, kui selgub, et töötaja täidab delegeeritud ülesanded Teie ootustele mittevastavalt (halvemini oodatust).
  - a. Kuidas käitute, kui töötaja on järjepidevalt oma tööülesandeid täitnud Teie ootustele mittevastavalt (halvemini oodatust)?

**Lisa 2. Cross-case analüüsi tabel Bassi juhtimisstiilide alusel**

	Duglas	Mooncascade	Icosagen	Apollo Kino	Thorgate	Initiative
<b>ÜMBERKUNDAV</b>	<b>Idealiseeritud mõju</b>					
	*kõrged standardid *mõjutab rohkem pingutama *täidab lubadusi	*kõrged standardid *mõjutab rohkem pingutama -laisklemist ei sallita	*rõhutab kollektiivset missiooni *kõrged standardid	*teeb eesliini-päevasid *isiklik eeskuju	*mõjutab rohkem pingutama *järjepidev, sihikindel	* üritab olla eeskujuks
	<b>Inspireeriv motiveerimine</b>					
	* inspireerib * annab tööle tähenduse *kommuni-keerib visiooni	*inspireerib *annab tööle tähenduse *kommuni-keerib visiooni	*kommuni-keerib visiooni (harva)  <u>Väljastab:</u> *tj-t motiveerib töötasu	* inspireerib *kommuni-keerib visiooni (harva)	*kommuni-keerib visiooni *annab tööle tähenduse	*kommuni-keerib visiooni *töötaja arusaamine visioonist oluline
	<b>Individuaalne lähenemine</b>					
*selgitab - juhendab, näidates suunda *delegeerib *koolitab *kuulab -küsib arvamusi *arvestab tj erisustega	*selgitab *delegeerib *arengu-vestlused - 2 korda aastas *püüab tj-st aru saada	*delegeerib *arengu-vestlused - 2 korda aastas	*selgitab *delegeerib * “ringi-liikuv” juhtimine *arvestatakse tj vajadustega - paindlik töögraafik	*arengu-vestlused - igakuised, aastased *koolitab *kuulab - alt-ülesse juhtimine -anonüüm- sed küsimused juhile - juhile kirjutatakse *jälgib rahulolu	*selgitab - juhendab *kuulab - arvestab töötajate arvamustega - otsused kollektiiv- sed - tj saab suhelda juhiga iga kell	
<b>Intellektuaalne stimulatsioon</b>						
*koolitab *esitab väljakutseid - otsuse täideviimisel annab vabaduse - tj-d lastakse koolitama, juhendama	*korraldab ajurünnakuid *oluline areng - õpib tj-telt - tj-tele arenguvõimalused *esitab väljakutseid - tj-d lastakse koolitama, juhendama	*ideid genereeritakse töö käigus	* oluline areng - õpitakse läbikukkunud projektidest, vigadest - julgustab küsimusi esitama * ideed alt-üles	* korraldab ajurünnakuid * suunab küsimustega	* ergutab katsetama - vigade tegemine aktsepteeritav  <u>Väljastab:</u> *ideid genereerib juht ise	



	- annab lisavastutust	- laseb iseseisvalt tegutseda		*ergutab katsetama - vigade tegemine aktsepteeritav			
<b>PRAGMAATILINE</b>	<b>Tasustamine</b>						
	*räägitakse eesmärkidest - tuletatakse meelde ülesanded ja tagajärjed *töötasu motivatsiooniks - karjääri-süsteem	* vastutus-valdkonnad *räägitakse eesmärkidest - 1 kord kuus *tunnus-tatakse - kiidetakse	*vastutus-valdkonnad *räägitakse eesmärkidest - kord kvartalis *töötasu motivatsiooniks *kontroll - 1 kord nädalas - projekti-põhine	*vastutus-valdkonnad - igakuised eesmärgid *räägitakse eesmärkidest - oluline informatsiooni edastada *soodustused motivatsiooniks *tunnustatakse - kiidetakse	*vastutus-valdkonnad - väga süsteemne eesmärkide seadmine *räägitakse eesmärkidest - iga kuu - töötulemusi mõõdetakse *kontroll - 1 kord nädalas - 1 kord kuus	*räägitakse eesmärkidest - kord kvartalis *kontroll - eesmärkide täitmist ei forsseerita - projekti-põhine	
	<b>Juhtimine läbi erandi (aktiivne)</b>						
	*töötulemusi jälgitakse - kvalitatiivne ja kvantitatiivne standard *probleemid lahendatakse	*töötulemusi ei jälgita *probleemid lahendatakse *mikrojuhtimist ei toimu	*töötulemusi jälgitakse - oluline vastavus protseduuridele - eksimusi ei tolereerita - projekti-põhine *probleemid lahendatakse	*töötulemusi jälgitakse - 1 kord kuus *probleemid lahendatakse - võimalikult kiiresti - otsuseid edasi ei lükata	*töötulemusi jälgitakse - igapäevaselt - 1 kord nädalas - 1 kord kuus *probleemid lahendatakse	*töötulemusi ei jälgita	
	<b>Juhtimine läbi erandi (passiivne)</b>						
	—	*mikro-juhtimist ei toimu	*konflikti lahendatakse viimase instantsina *mikrojuhtimist ei toimu	*konflikti lahendamine viimase instantsina	*konflikti lahendamine viimase instantsina	*konflikti lahendamine viimase instantsina	
	<b>Laissez-faire</b>						
<u>Välistab:</u> *probleemid, konfliktid lahendatakse	<u>Välistab:</u> *probleemid, konfliktid lahendatakse	<u>Välistab:</u> *probleemid, konfliktid lahendatakse	<u>Välistab:</u> *probleemid, konfliktid lahendatakse	<u>Välistab:</u> *probleemid, konfliktid lahendatakse	<u>Välistab:</u> *probleemid, konfliktid lahendatakse		

Allikas: (Autori koostatud lisa 8 toodud intervjuude põhjal)

### Lisa 3. Juhtimisstiilide määratlus intervjueritud juhtide osas

Juhtimisstiil	Lühikirjeldus	Duglas	Moon-cas-cade	Ico-sagen	Apollo Kino	Thor-gate	Initia-tive
<b>ÜMBERKUJUNDAV</b>							
<b>- Idealiseeritud mõju</b>	Austatud töötajate poolt, töötajad usuvad, et juhil on kompetentsi ja iseloomu, et visioon realiseerida. Juht mõjutab tj-id rohkem pingutama, et jõuda oma potentsiaalini, on eeskujuks. (Weese 1994, lk 183-186) Seab kõrged standardid, näitab sihikindlust (Bass 1999, 11). On karismaatiline. Teda nähakse enesekindlana ja jõulisena (Fukushige <i>et al.</i> 2011, 2113)	x	x	<b>X</b>	x	x	•
<b>- Inspireeriv motiveerimine</b>	Julgustab (Rungi 2017, 33). Inspireerib tj-id, andes nende tööle tähenduse (Bass et al. 2003, 208). Tekitab töötajas tunde, et töötaja on kriitilise tähtsusega ettevõtte visiooni saavutamiseks. Annab visioonile selguse lihtsustades, mida tuleks ära teha ja kommuniqueerib seda entusiastlikult, inspireerivalt. (Weese 1994, lk 183-186)	x	x	—	x	x	x
<b>- Individuaalne lähenemine</b>	Situatsioonile läheneb <i>case-by-case</i> meetodil, kuna asjaolud on erinevad; juht on aktiivne kuulaja ja üritab aru saada töötaja seisukohast. (Weese 1994, lk 183-186) Pöörab tähelepanu tj saavutus- ja arenguvajadusele, on mentoriks. Tj-tes tuuakse välja suurem potentsiaal. (Bass et al. 2003, 208) Delegeerib ülesandeid kui arenguvõimalusi (Bass 1999,11). “Ringiliikuv” juhtimine, praktiseerib delegeerimist (Bass 1997, 21).	x	x	•	x	<b>X</b>	x

Juhtimisstiil	Lühikirjeldus	Duglas	Moon-cas-cade	Ico-sagen	Apollo Kino	Thor-gate	Initia-tive
<b>- Intellektuaalne stimulatsioon</b>	Stimuleerib olema innovatiivne ja loominguline. Tj-id kaasatakse probleemide lahendamisse (Bass et al. 2003, 208) Läheneb probleemidele loominguliselt, näeb probleeme kui võimalusi või väljakutseid, äratab intellektuaalsel tasandil huvi ja esitab väljakutseid, suhtub positiivselt võimalusse õppida töötajatelt, tunnistab sünergia potentsiaali. Juht saab aru, et tj-d, kellelt nõuda intellektuaalset pingutust ja keda hinnatakse, need tj-d saavad sellest stiimulit ja energiat. (Weese 1994, lk 183-186)	X	X	—	X	x	—
<b>PRAGMAATILINE</b>							
<b>- Tasustamine</b>	Juht täpsustab eesmärgid. Pakub tunnustust, kui eesmärgid täidetud. Peab tagama selle, et tj-d või grupid saavutavad oodatud soritustaseme. Proaktiivne käitumine. (Bass 1999, 21) Täpsustab vastutust (Bell III et al. 2016, 116-117). Tasustab vastavalt töötulemustele ja annab lubadused edaspidiseks (Rungi 2017, 33).	x	x	x	x	X	x
<b>- Juhtimine läbi erandi (aktiivne)</b>	Täpsustab korrektse täitmise standardeid. Juht võib karistada, kui alluvad ei täida standardeid. Jälgib kõrvalekaldeid, vigu ja võtab ette korrigeeriva tegevuse niipea, kui need esile kerkivad. (Bass et al. 2003, 208) Ei tegutse enne, kui probleem muutub tõsiseks. (Bass 1999, 21)	x	—	x	x	x	—
<b>- Juhtimine läbi erandi (passiivne)</b>	Tj-te vigade korral juht ei tegutse kohe, vaid ootab kuni probleemid esile kerkivad. Vältib kokkulepete täpsustamist, ootuste selgitamist, ei sea eesmäärke, ei kommunikeeri standardeid. (Bass et al. 2003, 208) Hakkab tegutsema siis, kui probleemid muutuvad tõsiseks. (Bell III et al. 2016, 116-117)	—	x	x	•	•	•

Juhtimisstiil	Lühikirjeldus	Duglas	Moon-cas-cade	Ico-sagen	Apollo Kino	Thor-gate	Initia-tive
- <i>Laissez-faire</i>	Probleemide tekkimisel juht ei tegutse, probleeme ei kõrvalda. Vältib kokkulepete täpsustamist, ootuste selgitamist, ei sea eesmärke, ei kommunikeeri standardeid. (Bass et al. 2003, 208) Juhti ei ole, kui teda on vaja, ei tegutse ka juhul, kui probleemid muutuvad krooniliseks. Tj-d rahulolematud, konfliktsed. (Bass 1999, 21) Võib soodustada tööl isikutevahelisi konflikte.(Dusaault et al. 2015, 731)	—	—	—	—	—	—

Allikas: (Autori koostatud lisa 8 toodud transkriptionide põhjal)

Tähised:

X	stiili mõju on tugevalt esindatud
x	stiili tunnused on olemas
•	üksik stiili tunnus on olemas
—	stiili tunnused puuduvad juhi käitumises











## Lisa 8. Intervjuude transkriptsoonid

Interview with John Richard Carter, operational manager of Douglas & Douglas OÜ on the 17<sup>th</sup> of April 2018.

**Interviewer (I): So your company (.) Douglas & Douglas (.) was in this Gazelle Top (.) in Estonian business newspaper Äripäev as (.) turnover and profit of this company has grown (.) very much.**

J.R.C: Two years running.

**I: Yes (.) And (.) how did you reach (.) that outcome? Was it (.) because of you?**

J.R.C: Oh yes (.) Let's start with the easy one then (.)3 em (.) there are a number of factors with (.) with any company that grows (.) There are um, (.) a number of different reasons. I don't think there's one particular (.) um (.) magic formula (.) um (.)2 over the last two years (.), slightly more than that, but just mainly over the last two years we've (.) em (.) first of all, the first thing we did was we went from two salongs (.) one in Tallinn and one in Tartu (.) to three. So immediately that, that create, (.) um, (.) well, it can go one of two ways. Either in Tallinn it dilutes what we already have. But we just split it between two salons. And actually that is what we initially (.) we had to do with the staff. We break the team apart (.) and that brings with it challenges, (.) but (.) if it doesn't dilute the customers (.) and what it will do, especially in the locations, Solaris is the newest one and (.) it's got quite a high profile. So actually what we began to do was just organically more and more customers came in, our stylists brought existing clients with them, (.) more customers came in, became regular clients (.) em (.) over Kristiine where the other salon was (.) um (.) there can understand initially (.) the business dropped a little bit. But again, (.) because the team was a good team, it grew again. So what, what we found is we caught up very, very quickly to where we were (.) with just two salons and the third salon really has added the extra value in terms of (.) business turnover. Um (.)2 also, I've been involved with the business over the two years (.) more officially over the last 12 months. And (.) we sat down and we realized that the turnover, the business was growing. And actually there wasn't a lot we could do to stop it, so we needed to start thinking slightly differently about how we organize things (.) before we had the two salons in the two cities and we (.) it was a very close knit (.) almost like a family atmosphere that we had (.) many people were with Ly Douglas who is the owner (.) right when she opened these salons in 2010. But we found that we get new people coming (.) the hairdressing team is growing, demands of the customers were changing (.) um (.) and we felt that we needed to, (.)2 we call it "press the reset button" (.) so we could've carried on operating the way that we did, (.) but we felt we needed to take the business up to another level to be more professional, be more business like, be more organized to actually allow the hairdressers (.) to, to spend more time doing what they want to do, which is work with the clients and less time dealing with the day to day things. So I was brought in (.) to manage the day to day operations of the company, uh, (.) that includes recruitment. (.) So whenever we take a new hairdresser on or a new administrator, I would be involved with that process and we have (.) like yourself, we have a script that we have to go through just to check them out, any issues relating to the staff that we already have (.) I now deal with those, so if staff (.) have a challenge for the problem, I'd be involved directly with that. (.) We also, obviously we have the salons themselves, so we have the day to day management of the salons. If something breaks, (.) if something needs replacing (.) if we want to try something new, that will all come through (.) me. And what it does - it allows us then to free up (.) the (.) to do what we really want to do. It frees up our time. (.) First of all, we believe in people (.) that's central to what we do. We are a service industry (.) and the product

Commented [JL1]: kasvu põhjus

Commented [JL2]: kasvu põhjus

Commented [JL3]: kasvu põhjus

Commented [JL4]: väärtused

that we sell (.) is people walking in (.) feeling one way (.) and we want to send them out (.) feeling another way.

Commented [JL5]: visioon

It's not like Euronics (.) where you walk out with a TV set, you actually walk out with a whole new energy and (.) in order to get the energy we invest in people. (.) Yes, (.) I hope (.) if they go to salon (.) that's lovely. I think it's probably the best salon (.) in Estonia, if not the Baltics, but (.) I'm slightly biased, but it's the people that work there that create the energy. So what we've done is we've (.) taken away the day to day issues, (.) put them all in one place and I look after them (.) and it means that we can sit down and we can spend time with our staff (.) finding out where the strengths are, where the weaknesses are, and (.) we run regular training (.) Ly is a (.) trainer. (.) She (.) She's actually educated and trained in hairdressing all over Europe. She has a reputation as one of the top trainers in her business and that helps us attract the right type of people in. (.) And (.) we work with them. Some people come in as in English we say "a very rough diamond" and we have to sort of just polish them up a little bit (.) It's the people for us, that (.) hold it all together because if they don't do their job properly and make that customer feel like a million dollars (.) we wouldn't succeed. (.) But what we find is now we are getting (.) word of mouth, my friends said you have the best salon (.) the business is growing, growing, growing, (.) so, by constantly keeping the staff fresh (.) by constantly keeping the (.) salons fresh, by constantly pushing the boundaries in terms of what they do, um, (.) I think it's taken the salons up a level as you say.

Commented [JL6]: visioon

Commented [JL7]: individuaalne lähenemine

Commented [JL8]: kasvu põhjus

**I: So much to ask now, but sorry, need to follow with the questions (.) So you said (.) you are responsible for all the day-to-day things you mentioned? (.)**

J.R.C: Things like this, yes

**I: Could you describe a (.) good leader?**

J.R.C: A good leader actually (.) I believe (.) inspires people, (.) um, (.) we've all worked with managers (.) what managers do, (.) in my opinion, (.) is manage the status quo, they keep things taking over exactly as they were yesterday and the day before. Um, (.) and as I mentioned, what we felt we needed to do was to take it to another level. (.) And in order to do that, (.) we need the people with you (.) in their hearts and their minds (.) and leaders will, (.) will set the right examples. They will set the temperature that the team, (.) um, and that is absolutely vital (.) we expect it from all of our leaders, that they, (.) they must realize that how they feel (.) will have a direct impact on the people around them.

Commented [JL9]: hea juhi omadus

Commented [JL10]: hea juhi omadus

So we spend a lot of time with them making sure that they feel comfortable with what they're doing. But what they would do then is they will (.) they will transfer the energy, they will transfer that kind of like that buzz to the younger people, the less experienced people and what it does is (.) it creates (.) some sort of like a drive to really be the best. So now we have the three salons kind of competing with each other, but in a nice way (.) and I believe a good leader will (.) sit down with somebody and not (.) tell them what they should be doing all the time that they should be (.) actually, they should be showing them what is expected. Maybe show them the first time, try it like this (.) and sort of sell the benefits rather than just shouting orders, do this, do that, (.) it's not my style. I'm (.) a consultative manager. I prefer to work with people than just (.) shout orders and directions (.) because a good leader will, (.) will inspire people to make decisions for themselves.

Commented [JL11]: individuaalne lähenemine

Commented [JL12]: hea juhi omadus

Commented [JL13]: juhiste andmine

Commented [JL14]: hea juhi omadus

Because I am personally, I'm a big believer that if you make a decision for somebody, (.) it lets them off the hook (.) and if it doesn't quite work out (.) they can say - you told me to do it. (.) Um (.) a good leader will take that person to the point where they can make the decision (.) and they buy into it one hundred percent and I always find the people like that are so committed to what they're doing. (.) If it goes wrong, (.) it goes wrong. (.) The world isn't gonna end and you just sit down and say what went wrong, what would you change? (.) And you work with people

Commented [JL15]: motiveerimine, juhendamine

Commented [JL16]: halva töö järgne toimimine

(.) to to get the best out of them. (.) Um, from a personal point of view, that can be a little challenging with the language, (.) but I hope sometimes that just my, (.) my, (.) my passion (.) kind of comes across to people and (.) it seems to work so far. (.) Nobody's threatened me.

Commented [JL17]: individuaalne lähenemine

**I: Um (.) Is it possible that (.) you are also seen as an example (.) for people?**

J.R.C: Definitely (.) definitely role models. (.) Um (.) I mean Ly (.) Ly is (.) Ly Douglas is probably the (.) the perfect role model to everybody. Even the managers, (.) we do have managers in each of the salons to be appointed contact, but Ly and I are constantly talking to them (.) and Ly has achieved so much in the industry. The, (2) I don't believe that there's a hairdressing business, (.) certainly within Estonia, (.) that doesn't know her. She is seen as this person that people will look up to. They do respect her, they understand the standards (.) and this is what we try to do. We, (.) we, (.) we try to encourage people to look for somebody that they aspire to be like (2) and (.) take the inspiration from that person because they might be somebody else that is quite quick to offer opinions (.) but they may not be in a place where you want to be. So we always look for the role models, (.) be (.) a role model.

Commented [JL18]: eeskujuks olemine

Commented [JL19]: eeskujuks olemine

Commented [JL20]: eeskujuks olemine

**I: You say that to employees, or..(.)?**

J.R.C: Everybody. (.) I mean, (.) Ly and I even say it to ourselves because (.) um, we come from different backgrounds. We have different experiences and (.) I've learned so much from Ly, (.) um, (.) about how, (.) how people think here. (.) And it was quite a culture shock for me. (.) By the same token, I think Ly's learned (.) a little bit of Englishness for me (.) about being calm, being patient, have a cup of tea and (.) maybe just to look at things from a different angle. So we were constantly kind of (.) setting each other off (.) in a way, um, (.) to try new things, to think different ways. And that now works down. We now have managers in place, we have floor managers, (.) we even have mentors. (.) So we've created the mentor role. Some new people coming in, we put them with an experienced (.) member of staff and (.) uh, they will work with them for the first few weeks that they're with us.

Commented [JL21]: eeskujuks olemine

Commented [JL22]: organisatsioonist

**I: The mentors are also the hairdressers?**

J.R.C: Yeah, everybody (.) I'm the only non hairdresser (.) well apart from - we have one, two, (.) we have six receptionists across the company - two in each salon. So them and me - we are the outsiders. (.) Nobody, nobody would trust me with a pair of scissors, (.) but I'm very good with numbers and I'm very good with analyzing things. And (.) so (.) they leave me alone. (2) ok?

**I: Um (.) are there specific (.) characteristics that (.) everybody looks up to (2) in you or in Ly?**

J.R.C: I think (3) I think what they love (.) I can only speak for myself. And this is the feedback I've had is (.) I've got quite a relaxed (.) way (.) of looking at things. Not a, (.) a "I don't care" attitude, (.) but it's more of "don't panic" attitude. (.) So if we, if we have a challenge (.) I try to sort of (2) help people not to overreact (.) to keep them calm. Definitely humor has a lot to do with it. (2) The whole of my working career back in the UK before I came here, I worked with people to whom (.) humor was very, very important, 'cause sometimes it can just (.) take the sting, take the heat out of the situation, so (2) a feature of my particular culture - we do try to look for humor, even in the darkest things (.) so that they're getting used to. I have to be honest. (3) I think (.) they quite like, (2) I think they trust us. Trust is so important. (.) You don't, you're not automatically given trust or respect (.), you do have to earn it through your actions and what we try to do (.) is to deliver on our promises. (.) So if we say (.) we want to change this, and this is how it will work, (.) this is how long we believe it will take, this is what we need you to do. (.)

Commented [JL23]: idealiseeritud mõju

We would try to stick to that. Sometimes it goes a little bit wrong, (.) time scales slip, um (.) but I believe that so long as we're open and honest with these people, (.) they will trust us, (.) so if we say it won't happen today, it will happen tomorrow. (.) So long as we deliver on our promises, (.) trust us, and with that trust, (.) they will build up the respect side of things and then there may come times when we might have to ask them to do something difficult, (.) a little bit outside of their comfort zone, (.) But they now know that Ly or I (.) won't ask them to do anything, first of all, that we wouldn't do ourselves. Secondly, we wouldn't ask them to do something unless there is a good reason for it. (.) So we try to be as open as we can (.) with the obvious boundaries. They do understand who's boss (.) I mean, Ly Douglas is the boss (.) um, but also, uh, obviously I have a role to play in making decisions and (.) guiding the business. So (.) I think those are, those are two of the most important. Patience. Definitely. Patience. Yeah.

Commented [JL24]: usaldus

Commented [JL25]: intellektuaalne stimulatsioon

### I: Can a leader fail in his job?

J.R.C: Can a leader fail? (.) Yeah.

### I: In what way?

J.R.C: If (.) I think (.) a lot of people can see themselves as leaders, (.) it's very easy to be the second or the third in command and look up and think "I can do that (.) - easy!". (.) Believe me, the easiest job in the world is (.) is to be the deputy. The hardest job in the world is to be the leader (.) because, um (.) all the decisions seem to come back and haunt you. And a leader can fail because I think if, if the leader forgets why (.) they are leading. (.) For us it's all about the people, the customers, (.) the staff are central to everything that we do. It's not about me. It's not about Ly. It's not about the managers. Egos have to go out of the window. But the moment a leader believes that they're actually bigger (.) than the role they have to perform (.) then they can (.) um, fail (.) because what will happen is it will be all about what they want, (.) all about how they are perceived. (.) You know, (.) um, an image, (.) particularly in this industry, (.) image is such a big player, (.) so (.) the moment somebody starts to believe that they're bigger than the business, (.) then I think that they will fail, (.) because people, (.) people are smart, people aren't idiots. (.) They we start to see through it, (.) so (.) lack, lack of sincerity and lack of (.) um, humility and modesty, (.) I think, are the key things, (.) they will bring people down the moment they get too big headed, think it's all about them and not about why we are here (.) they'll suffer, for sure. (.) This is helping us all by the way?

Commented [JL26]: individuaalne lähenemine

### I: It's very good. (2) You (.) you already talked about what are the most important values to keep in mind when you lead the company and people, you already talked about (.) the people themselves.

J.R.C: Yeah, (.) all of my working career, (.) again I can only talk for me, (.) but Ly for sure has always been in a people business. (.) I've worked in banking and I've worked in projects that involve teams, (.) went to Winchester University, I worked as part of the team. So (.) um (.) for me I think that's, (.) that's important to me is this idea of everybody working together and ultimately somebody has to make a decision for sure and (.) I don't believe in, (.) um, (2) I don't actually believe in running, making every decision by committee (.) and that's not really my thing. (.) Ultimately somebody has to take (.) make the decision. So it's very important that people understand where the boundaries are and (.) I think (.) I do. I do want people to offer opinions. I actively encourage it (.) any big decisions we make for the business, I'll offer an opinion. (.) Ly will offer an opinion and we will seek the opinions of the managers, because it might affect them directly. Um, so we, (.) we kind of draw these things, draw the information in and then we get a balanced view of the good things and bad things. And then, (.) either myself or Ly would make a decision and then we'll stick to it. To deliver it to the people who say, this is what we're going to do, this is why they're doing it.

Commented [JL27]: ettevõtte ja töötaja eesmärkide kooskõla

Commented [JL28]: otsuste tegemine

Commented [JL29]: tiimiga arvestamine

Because I think “why” is as important as “what”.(.) And at that point, once everybody knows we’ve made the decision, we might actually say, right, so how are we going to do it? (.) And again, it’s what I said earlier on about you inspire people to make those decisions themselves. (.) So Riina, who’s the manager of Solaris might say (.) we could do it this way, (.2) and like this we will get the results. Haili, who is the manager of Kristiine salon, might say, oh, we’re slightly different. We might have to do it this way, but we will give them the freedom (.) to take the ultimate objective and adapt it for their particular team.

Commented [JL30]: delegerimine

#### **I: So (.) decision is made and (.) they make their way.(.)**

J.R.C: Absolutely. We give them a clear direction. This is where we are. This is where we would like to be (.) From talking to everybody, our options are (.) one, two, three. Which do you think would work best in your salon? And then they fine tune things a little bit and it’s generally (.) outside work. Sometimes we have to change (.) mid-project, maybe something comes up, (.) but that’s the, that’s the other important part of leadership I think (.) is the ability for your mind to stay flexible, to stay open. (.) It’s not, once we go down this road, nothing will ever change because we’re dealing with people.

Commented [JL31]: otsuste tegemine

Commented [JL32]: delegerimine

#### **I: So (.) and if the ideas (.) don't work, who is changing this process?**

J.R.C: OK, see if I can give you an example. (.2) We (.) OK, we recently (.) wanted to recruit a new receptionist (.) for one of our salons. (.) And (.) part of our initial change was (.) we handed a lot of responsibility to our managers (.) and we said (.) we would like you to go and find a receptionist. (.) And we had cv-s handed in. (.) There’s always a long list of people that want to work for us. And we handled all the cv-s to this particular person, this particular manager and said, (.) "off you go then", (.) but we kept an eye, (.) you know, we’ve watched from a distance, but we let the manager do it. (.) And after about a week, we couldn’t understand why there were no interviews (.) and uh, (.) so we, we said to the manager (.) "were they really not that good?". And the manager said, well, no, I was applying this set of standards, very strict set of standards (.) and we said, OK, could (.2) it be that to begin with, people can’t reach those standards that they have to actually grow into the role (.) and (.2) OK, I’ll try that. So (.) they, (.) they kind of were a little bit more flexible. Started to interview people (.) Still we didn’t have a receptionist (.) by now we’d probably had 40 or 50 cv-s. (.) We went back to the manager and we said, (.) OK, something’s not quite right here. (.) The law of averages says we must have one or two that are good. (.) She said (.) "if I can be honest, I’m not very confident with the process, with the interviewing." (.) We’d shown the manager how (.) what was expected and the manager indicates that they will be more than happy to take it on. But it became clear (.) that actually they lacked the required skills at this stage to do it. (.) So what we did was we said, OK, (.) um, (.) this is no reflection on you, (.) at all. Please don’t take this the wrong way, but what we will do is we will take this back for (.) this particular vacancy, we will take it back, what we would do is we will involve you in every step of the process (.) so you can look and learn (.) because I think sometimes people have an opinion of themselves which is (.) a little bit higher than reality. So it was all done, (.) you know, it wasn’t a case of your doing this wrong and telling the manager off, it was a case of, (.) OK, let’s, let’s try it this way. We didn’t put any blame out whatsoever, because we knew that that manager eventually would come good, (.) but you have to be flexible, you know, (.) this is like a road block, you drive along the motorway. (.) Suddenly the road is closed - do you just stop (.) and wait for them to fix the road, (.) or do you find another route to get where you’re going. (.) And that’s what we do. All the time.

Commented [JL33]: halva töö järgne toimimine

Commented [JL34]: juhendamine

#### **I: The direction is important.**

J.R.C: Absolutely.

**I: Have you had anything (.) you had to change (.) within yourself (.) in this leadership career? (.)**

J.R.C: Um (.3) I think (.) I think anybody that accepts the responsibility for other people (.) will find out a lot about themselves (.) as uh, as I just said, I think we all think we're on a high level, (.) but the reality is, we may be at a lower level of ability than maybe we think. (.) So sometimes the doubt comes in, have I made the right decision (.) and sometimes it's only by making these decisions that you learn about yourself, you learn have you got the confidence to make the hard decisions as well as the easy ones, it's so easy to say yes, (.) it's the easiest thing in the world. Somebody wants something from you - (.) "yeah, ok, let's do it", without thinking of the consequences. (.) But part of being a good leader is being able to sort of weigh up the outcomes, the possible outcomes (.) and still keep focused on the end result, what we actually want to achieve. (.) And (.3) I think I personally believe that we (.) we learn more through making mistakes (.) I'm not that kind of person. I think if we, every decision we make in life is the right one, then we are riding our luck a lot. So maybe we need to crash and burn every now and again. Maybe we need to have that kick (.) just to realize actually (.) that isn't all gonna go smoothly. And um, what I've learned is (.) coming from a very structured background, first of all in banking where there were quite strict rules about what we could and couldn't do (.) moving that through into my, (.) my further career when I worked as a counselor at the university (.) where you suddenly realize that it isn't all about the rules, (.) it's all about how, how these rules are putting into place, the rules of nearly there, sort of giving the foundation, but it's what we do with these rules without breaking them obviously. I'm coming here and being in this particular industry where there are a lot of egos, it's very image conscious. Um, it's a very emotional industry (.) I've actually had to, myself, not think of people as being (.) quite locked into processes that actually they are, they are artists. (.) If they suddenly get all emotional over something, it's not a bad thing, but it's the type of person that they are. So I've had to learn to (.) spot in advance,(.) and plan and react when somebody is perhaps (.) not on the top of their game. I can't just pick the book up and say, (.) this rule says you must do this. It's more a case of working with the person's head rather than just with the book, so (.) and I'm still learning as well (.)

Commented [JL35]: hea juhi omadus

Commented [JL36]: personaliprobleemide lahendamine

**I: So you adjust your behaviour (.)**

J.R.C: To suit the situation, (.) absolutely, yeah. Sometimes, (.2) sometimes I have to go in and be very, (.)very (.) um

**I: Strict?**

J.R.C: Strict (.) Not always telling people off, but be very firm - this must happen, because if you don't, this will happen and that is not good. So sometimes I have to go in and play that role. But other times like today (.) I knew I was meeting you, meeting with the staff afterwards, it can be nice informal chats like this one so I can relax actually, so I can be more (.) um (.) wave my arms around, more flamboyant and uh, (.) there, there is not one style of leadership. (.) You have to be able to (.) swap hats and read the situation, read the room. As we say in the education side. (.) Some people need to be treated strictly (.) or more strictly where (.) other people don't react to kind of (.) that, (.) that straightness, they need a slightly different approach. Kid gloves that we call it. (.) So yeah, I think adaptability (.) is also a key key feature along with the trust and respect and the honesty. I think we need to be flexible as leaders and (.) and, and consider multiple outcomes. (.) What they say - for every action, there's a consequence (.) and what I want to try and do (.) is help people understand this (.) because if they behave in a particular way, (.) this could be the consequence of it and is that consequence that they could actually live with. (.) So (.) that's the educator of coming through I think, which I learn't a lot from Ly. (.) So, yeah.

Commented [JL37]: tagajärgede kommunikatsioon

Commented [JL38]: individuaalne lähenemine

Commented [JL39]: tasustav stiil

**I: So (.) if there is any difficult problem at work (.) how do you solve it?**

J.R.C: (.2) First of all, (.) first of all, you have to identify the problem (.) I suppose (.) an example could be (.) one of the (.) a complaint from the customer. (.) Nobody likes complaints for start. (.) Nobody. (.) Anybody that says they do, I'm sorry, but they're not telling the truth. The first thing I would do, (.3) and I think a good leader would do and also a good manager would do, (.) is not immediately jump to a conclusion. (.) Um (.3) First of all, we have to (.) um, (.) we have to identify what it is that the customer isn't happy about. (.) It could be one thing, it could be a number of things, (.) but because of the nature of the industry, (.) these complaints can sometimes be quite emotional. And (.2) what we have to do, first of all, (.) is strip away the emotion a little bit and just understand what it is that the customer is not happy about (.2) and once we've got that, (.) we would always communicate with the customer, (.) say (.) so just we've got absolutely clear, (.) what you're not happy about is this. (.2) Once we understand that is what the customer is actually (.2) concerned about, we then start to do our research. We will always be open and say, give us a few days. We'll look into it, will speak to the people concerned (.) and we'll come back to you with a written response.

So we have a process, (.) but what we will do then is we will look into the matter. We don't take sides (.) in a way, Ly and myself, we have to be like Switzerland, (.) but if it's (.) clear (.) that we've let the customer down, (.) then we will hold our hands up and admit it. (.2) What we then need to do is, after we got the information from the staff (.) concerned, if it involves member of staff, (.) we've got the information from the customer, then we have to create (.) a picture that has a solution (.) because my, my. (.) I don't believe in zero sum conflicts where there has to be a winner and there has to be a loser. I (.) would much rather have a win-win, (.) it might not be an equal win-win, but (.) we need to have an understanding and (.) I dealt with one some time ago where there was (.) a misunderstanding over the price of a particular treatment (.) and what it was (.) we, we have different levels of stylists in our business and the person went to a higher level stylist than they would normally use to. When the time came (.) and the bill was, the invoice was presented, they said, oh, that's not what I normally pay (.) and at the time the staff weren't too sure how to deal with it. It was like, (.) that's, that's the price, (.) and the customer wasn't happy with that because that was kind of like (.) take it or leave it type answer. (.3) So it was passed onto me and I got in touch with the customer, found out exactly what it was, but (.) their version of the events, (.) put that to one side. (.) Then I spoke to the people that were involved in the business, I got their side of events, without making any judgements, (.) put the two things together, (.) saw where there was an overlap and thought, OK, (.) I think I understand now (.) where (.) it all went wrong. (.) So I responded to (.) the customer, uh, in this particular instance (.) the, the customer would actually place the salon in a difficult position, (.) they tried to provide the solution, (.) but this customer was insistent that that that solution is not good enough, (.) that they needed something doing right that moment. So the salon moved a few things around, got this customer in, dealt with them, (.) many (.) kicked off when the bill was presented. (.) But the thing is that the salon had met it's obligation in finding this solution to this customer who needed serving (.) straight away. So I would defend the salon (.) 100 percent that they found that solution. (.) Where they let themselves down (.) was that (.) because it was a different level of stylist that stepped in (.) to look after this customer to make sure they got the job done. (.3) The full information about the cost wasn't fully communicated till the end. (.) And once (.) the customer showed resistance, then everybody starts getting very defensive. (.) Um, (.) in the end I resolved it, (.) um, (.) took it on board that we needed to be a little bit more transparent (.) with the changes (.) before we start doing the process. Conveyed this to a customer. (.) We agreed to disagree on a few points (.) But we actually agreed to disagree, which was good. It went back to the salon (.) I said, right. We need to be a little bit more professional, a bit more transparent in the way you're doing things. So it actually led to a small process change (.) as well. (.) It's not a case of (.) well this is the price. (.) Take it or leave it. (.) I think we owe it

Commented [JL40]: individuaalne lähenemine

Commented [JL41]: probleemi lahendamine

Commented [JL42]: probleemide lahendamine

to the customer. Especially when you're dealing with hair (.) and no two haircuts, no two color things. (.) Treatments, sorry, (.) are the same. So we have to treat each one so as (.) it's the only one. And say, (.) it's, (.) touch wood (.) that's was the one and only occasion in the last two years we had that problem because we identified the problem, we worked (to) solution and we told everybody we were open with everybody about (.) what we did wrong.

**I: OK(.) we talked before about (.) decision-making (.) and then managers (.) going by themselves. (.) How do you reach, um (.) How do you generate (.) the ideas? (.) For example for a new product or service (.) or how to make (.) service better?**

J.R.C: We have always tried to be (.) different (.) and I would say (.) largely it's working (.) because our numbers are growing. (.) What will it (.) Sometimes it will happen with just two people talking (.) and one will say I wonder if we could do this (.) or there might be a group of people (.) we'd literally just throw ideas up into the air, (.) something (.) to to make us stand out. Whether it's an image change, whether it's a new brand (.) that we bring in. (.) Most of the ideas, most of the big ideas (.) will come from Ly (.) because this (.) the salons follow her vision (.) of how she sees a professional salon, (.) so she is very much the guiding light and (.) my job (.) is, I guess this is almost like a little bit of a filter, so I'll (.) sometimes I'll say (.) will that mean this happens and (.) we'll think about it between the two of us and if it actually passes the stress test as we call it, (.) we don't get too stressed about it, then we will take it to another level (.) and then what we'll do is we'll cascade that down to the managers. As I mentioned earlier, say this is what we'd like to try or would like to achieve. (.) This is what we thought of (.) how we could do it. Now you tell us whether it will work (.) and provided they don't go crazy (.) and do really crazy stuff and take us off message, we will (.) support them a hundred percent to try the ideas (.) sometimes they come to us with ideas (.) and we will always (.) The door is always open for new ideas, (.) but I think (.) the final, the final arbiter, the final decision maker (.) will always be Ly (.) again (.) we will defer to her because (.) not just because she owns the company, but because she has created a (.) business, (.) an empire. In a way that follows a very particular dream she's had actually since she was about six years old, (.) she's always wanted to be a hair-dresser and she is passionate about what she does, (.) so she can be very, (.) very firm about her ideas and if somebody suggests something (.) that doesn't kind of match or enhance what we're doing, she will say, OK, thanks for the idea, but no thanks (.) you know (.) in the nicest possible way.

Commented [JL43]: ideede genereerimine

Commented [JL44]: ideede genereerimine

Commented [JL45]: ideede genereerimine

Commented [JL46]: delegeerimine

Commented [JL47]: ideede genereerimine

**I: Um (.) How do you achieve (.) employees (.) commitment to work?**

J.R.C: I believe in "sell, not tell" as a philosophy and so does Ly (.) you can't share everything with employees. (.) First of all, (.) they don't need to know (.) and secondly, (.) do they really want to know. (.) They want to know what will help them do their job better, (.) and (.) what will give them the most fulfillment, I suppose in what they do. (.) So (.) we (.) I have forgotten the question.

Commented [JL48]: pühendumine

**I: Um, how do you achieve commitment?**

J.R.C: Ah, how do we get the commitment (.) What we do is we (.) we have regular meetings for staff, we have monthly managers meetings (.) um, where we (.) go through the sort of plusses and minuses of the previous month. We also do quarterly meetings with (.) we have educators in each salon, (.) trainers, (.) all these different roles and mentors and (.) what we'll do is we'll get together with them every quarter and (.) discuss new ideas and something we want to try. (.) But for us it's all about the sales. So (.) we won't walk into a salon and say, you will do this. You will (.) um (.) salut every time a customer walks in the door. (.) But what we might say is (.) say to the receptionist (.) is, as a customer enters the salon, we'd like you to stand. The reason is (.) it shows respect (.) to the customer. (.) It shows professionalism. (.) Um, (.) put

Commented [JL49]: pühendumine

Commented [JL50]: juhendamine



yourself in the customer's shoes and imagine how they would feel. So (.) we let them think for a second and they'll think, actually, yeah, OK. (.) And if they don't do it, then we might have to tell them to do it. But we believe that that is a sign of respect. So we will move in, tell them the benefits, because (.) Estonians particularly love to know "why?" (.) you're a very, very, um, (.) curious nation. You like to understand why things are the way they are. (.) And um, (.) so we go to great lengths (.) to explain (.) if you move from point A to point B, (.) we know that is what will happen, (.) this is why (.) this is why you would like to move from this point to this point. (.) But we also leave the door open for them to challenge it (.) because they're doing the job day in, day out. So if they say, (.) yeah, we're very well in good standing up every time somebody walks in, but if they're just walking in just to get out of the rain or something and we'll stand up (.) how tiring that can be. So (.) we said, OK, use your discretion, (.) use your (.) intelligence (.) to work out.

Commented [JL51]: juhendamine

Commented [JL52]: juhendamine

**I: So you are like. (.) teaching and mentoring at the same time.**

J.R.C: We're trying (.) for us it's about behaviors (.) that you can teach (.) you can teach people (.) rules, (.) um, (.) how to be good hairdressers. They go to college, (.) they're taught how to hold the scissors a particular way. (.) I don't understand it, I'll be honest, (.) but (.) sometimes it's the way that you do things (.) the, the, the behavior isn't (.) are you, sort of a, (.) an extrovert person, (.) are you a quiet person, (.) are you a chatty person? (.) Do you communicate with your clients when you're serving them? So (.) behaviors are very important. (.) Some behaviors can be taught. (.) Others I think are more part of the person's personality. So (.) we do make allowances for different styles with people as well. (.) Yeah.

**I: Um, (.) what is your view on (.) motivation, motivating (.) employees?**

J.R.C: I think we all love to be motivated. There are people in this world that do jobs that are incredibly boring (.) I did one myself for a while and it (.) and it was so destroying (.) and you think how do you motivate yourself? Some people are motivated by money. Um (.) Most people are motivated by money, if I'm brutally honest, because money allows you to do things with your life (.) that you couldn't do without it. (.) So for sure, money is a motivator, um (.) but (.) we actually make it absolutely clear (.) that we do not pay people (.) just to turn up for work (.) Everything we get in this life, we say to people, we have to earn it, (.) you have to work for it, (.) you have to deserve it. Nothing is a gift, and (.) so, (.) they understand that if they (.) if they behave in the right way (.) if they behave in a positive way, it will have a positive effect (.) because the customers would be happy, the trust goes up with the customers. Those customers become loyal customers, (.) so they come back again and again, and again, (.) and (.) it does come back a little bit to the money, because I say to them, (.) "OK, (.) you are earning this amount of money (.) and you want to earn this amount of money (.) Now let's look at how you work (.) and we go through that processes a little bit. (.) you know, and (.) we make suggestions, (.) if you tried this, (.) this could be the outcome, so (.) maybe try it? (.)

Commented [JL53]: motiveerimine

Commented [JL54]: motiveerimine

**I: So (.) you have, um, (.) like (.) the performance (.) and the money (.) that is paid (.) is like (.)**

J.R.C: Yeah, by law we pay our hairdressers exactly the same rate, we follow the laws 100% and (.) If you've got 10 people (.) all working (.) essentially doing the same job (.) how do you motivate them to kind of move on, because they kind of looking at that person and they're looking at that person and (.) thinking (.) well (.) we are here. So we create opportunities for people (.) to move up the ladder. Everybody starts as a hairdresser, (.) we believe that they're still learning their trade in a way, (.) just going to college and doing or (.) doing it on mannequin heads (.) doesn't teach you to be a (.) it teaches you to be a hairdresser but not a good hairdresser. (.) So we start to invest in education. (.) We (.) sometimes we close the salons and get them all

Commented [JL55]: motiveerimine

together. We have a training center in Tallinn (.) and we take them there (.) and we show them what can happen if (.) if they try a little bit harder (.) if they do things a little bit more differently (.) they can actually move up. So they start as hairdressers (.) after showing that they've got the necessary qualities and skills (.) we'll move them to stylist and then (.) master stylist (.) then you've got trainer (.) then you've got manager. (.) I mean obviously (.) the higher you go, the fewer opportunities (.) everybody can't be a manager, (.) but also we've created the new mentoring role (.) over the last two years as well. (.) So people can (.) rise up through the levels (.) officially (.) and because of the menu, (.) the pricing (.) the higher up the level you go, the more you can charge for your services, because you are better (.) that's (.) back to business life. So they can see that there's an opportunity for them to earn more money (.) by being better at what they do, (.) but they're also a lot of people that (.) we're really lucky here actually, that actually give (.) give so much back. They give their time, they get their energy (.) and these are the people that we look to become (.) the educators, the trainers and mentors and (.) they get such a kick (.) out of (.) and I know this feeling is, when you're explaining something to somebody (.) and show them a way that they can solve the problem and (.) you just see little lights go on (.) behind the eyes (.) and (.) it's like the best drug you can have (.) because walk away and you think, you know, I've had a good day today (.) and I haven't thought about the money once. (.) It's not all about the money. It's (.) just knowing that you, (.) you've been the best person that you can be, (.) it might sound a little bit sugar, sugary, sugar coated, (.) but I think if a lot more people actually took that as a (.) a way of thinking (.) rather than just how much (.) what's in it for me. (.) We live in a WIFM world as we call it, so WIFM is - what's in it for me WIFM, (.) and that's actually part of the selling technique as well. (.) If you're gonna to sell an idea to somebody, you want them to behave in a particular way or you want lead them in a particular direction? You have to empathize. You have to put yourself over there and think (.) now they can think - what's in it for me. (.) So you have to show them the benefits of (.) working this way, behaving this way, (.) moving up through the levels, so (.)

Commented [JL56]: motiveerimine

Commented [JL57]: motiveerimine

Commented [JL58]: motiveerimine

Commented [JL59]: motiveerimine

Commented [JL60]: intellektuaalne stimulatsioon

Commented [JL61]: motiveerimine

**I: How often do you speak of (.) vision (.) and/or mission (.) of the company?**

J.R.C: We revisit it every, (.) certainly every month with the managers (.) just to sort of keep people's focus on why we are doing what we're doing, um, (.) then we have a quarterly meeting with a slightly larger team, we also expect the managers to keep the vision going in the smaller team meetings they do. (.)

Commented [JL62]: visioon

Commented [JL63]: visioon

**I: How often (.) you communicate (.) company's goals to employees?**

J.R.C: Um (.) That's a tricky one, because we have been making some changes over the last six months, so we've had a lot more opportunities to pull people, everybody together. (.) Again, (.) what we believe is (.) if our message is clear (.) we can actually cascade it down (.) through the educators, through the managers, through the mentors, so (.) I suppose that in a way (.) you can say (.) it's an ongoing process, because if somebody wobbles (.) then we've got the processes for the manager or the educator to just quietly take somebody to one side to (.) just remember why we are doing this. (.) yeah, (.) it actually works wonders. (.)

Commented [JL64]: eesmärkidest rääkimine

Commented [JL65]: probleemide lahendamine

**I: So it's ongoing**

J.R.C: Yeah

**I: Um, (.) what employee's (.) characteristics do you appreciate the most?**

J.R.C: (4) Apart from hard work, (2) I actually like (.) I love working with people who love what they do, (.) who respect their job, they respect the people they are working with (.), they respect their customers (.) um (.) and as we said earlier on (.) they've put their ego to one side slightly and they've realized actually that they are doing it for a greater good (.) and I love

people that have that sense of giving, and it's not all about the money (.) they are the people I like the most and the people that work hard, obviously.

**I: Um, (.) how is it assured that the goals of the company and the employee are (.) consistent with each other?**

J.R.C: Um, (.) that's actually quite easy because Ly started at the bottom (.) she didn't just fall into being the owner of this company, (.) she's worked her way up to the top. So when (.) when we're thinking about how to (.) get something across, (.) we can (.) we can tailor make it (.) the goals of the company are absolutely clear. (.) Um, (.) we, first of all, we want to be the best we can be (.) we want to be the best in the industry. (.) We want people to walk out of the salon feeling (.) 10 feet tall (.) and feeling beautiful. (.) We want people to come back, we want people to tell their friends about us. We want to succeed (.) and (.) we (.) just (.) by trying to best we can be, (.) is a nice simple goal. (.) If we can be the best we can be at everything we do, then (.) everybody will win.

So, It isn't all about driving business up so much that only the top people benefit. (.) The changes we've made over the last 12 months, (.) we went to a lot of trouble. We took, we didn't just sort of make a decision and (.) deliver it. We actually thought of it for 6 months, we worked on particular changes we wanted to make, we spoke to the staff, got the feedback, made a few little changes. And (.) when we actually finally delivered (.) this particular change, (.) we knew that first of all, they understood it, and secondly, they could see how it could benefit them, and the company and the customers (.) So I don't (.) it isn't always top down management. Sometimes you need to go bottom up (.) just to get the feedback. (.) And we trust them (.) you know, we, we empower them and we believe in empowerment big time (.) because that I think will give people confidence. (.) And when they got confidence, they do better.

Commented [JL66]: muudatuste tegemine

Commented [JL67]: meeskonna kaasamine

Commented [JL68]: motiveerimine

**I: So, (.) you talked about your team already and (.) how you cooperate (.) and have meetings. (.) Um, (.) if there is a problem (.) with your team (.) and (.) the work can't go on, because of the different opinions or conflict, how is it resolved?**

J.R.C: Again, we have got a very easy rule for that. We try to keep things simple. I don't know if in your studies, you've come across to the KISS principle, (.) which is keep it simple, but you turned it into KISS. Keep it simple, stupid, (.) right? (.) So you don't look for a complicated answer. You keep it nice and simple. And we've got a very simple rule. If the conflict between two members of staff is (.) professional, (.) it's something to do with the work that they do, how they do their work, and (.) it's affecting the business directly. In that respect, (.) we will step in, (.) the managers will step in. (.) Ly or I will step in and we'll sit down with the people concerned and we'll work out what the (.) professional conflict is all about. (.) and then we would look for a solution, sometimes you (.) might have to train somebody (.) a little bit more or (.) just change a little bit of what we do, but we will always look for win-win, and if the two people are valuable enough (.) to us (.) as people, (.) we want to keep both of them, (.) then we will, um, we'll try and make as many changes or adjustments as we can without it affecting the business. So from a technical point of view, it can often be (.) a proper education (.) just by showing them the right way (.) to do things. And if it's explained, we take the opportunity to explain it to everybody at the time. (.) The second part is if it's between them on a personal level (.) like they just don't get on (.) and it happens in this particular industry where you've got egos and emotions (.) we sit down and we say (.) "sort it out", the company will not be drawn into personality clashes. If this person doesn't like this person because they've gone off with their boyfriend or girlfriend, (.) it does not come into the office, it does not come into the workplace, (.) personal issues (.) stop at the door. If it doesn't, then they both get a good talking to. If it still doesn't seem to resolve itself, then then we would even consider moving one of them to another salon, (.) and of course the most extreme example is if, if somebody is just clearly not getting the message, (.) then maybe

Commented [JL69]: konflikti lahendamise

Commented [JL70]: konflikti lahendamise

Commented [JL71]: konflikti lahendamise

Commented [JL72]: konflikti lahendamise

it's time for them to move on (.) so we can make those tough decisions. But (.) as you can well imagine that this type of business (.) emotions do run high sometimes, (.) sometimes people just explode. (.) We just say "calm down, if you still feel this way tomorrow, we will have a conversation." And recently we had a situation like that where somebody was very disruptive (.) in what they, what they brought into the salon. (2) And you could see that it was disrupting things. (.) So (2) we tried to work out if that was a personality clash, and it wasn't, it was just this person's a complete attitude to their work. (.) And that was affecting the business. (.) So we sat down with this person, (.) we told it straight, what we didn't like, what we were concerned about, how it was effecting the business, how it's effecting the colleagues. Um, (.) we, we said it, this is, (.) this wasn't the first instance, because it was several leading up to this. Um, (.) and we said, so the choice is (.) either you really have a serious think about how you behave (.) while you're at work or maybe it's time for you to move on, (.) we are not scared to let people go (.) if they don't fit (.) fit the group, if any sort of disruption, we'll stamp on it.

Commented [JL73]: halva töö järgne toimimine

Commented [JL74]: konflikti lahendamine

**I: OK, (.) do you delegate tasks (.)?**

J.R.C: Yeah, (.) that's the, (.) management is delegation (.) it's basically you give away all the jobs you don't want to do it yourself to somebody that you don't like. Um, (.) we do delegate. (.) I mean, Ly and I have delegated responsibilities down to the managers (.) and they in turn have delegated to the receptionists or to the educators, (.) so we do cascade down. (.) But what we've learned, (.) and this was something I brought across with me (.) is the actually the best things to delegate are the things you enjoy doing (.) because if you enjoy doing them, (.) this person will enjoy doing them. (.) Whereas if you give them the worst job in the world (.) because you don't like it, (.) why should they like it any more than you? So I've (.) said to them, sometimes just give the good stuff away. (.) You know, (.) you'll find that it'll come back and help you.

Commented [JL75]: delegeerimine

Commented [JL76]: delegeerimine

**I: If there are two people (.) that are (.) um (.) like (.) specialized in the same subject (.) they are both good (.) how do select the person (.) whom to delegate?**

J.R.C: Whom to give it to?

**I: Yes**

J.R.C: Sometimes it's (.) just the right person in the right place (.) if it's something that needs working on immediately (.) and (.) only one is there, then it actually is very easy decision to just give it to that person. (.) If they are both there (.) then (3) because I like to be fair, there will be something, always be something (.) to separate them, (.) a little difference. Whether it's (.) if this person has it, (.) they will react, calmly. (.) If this person has it, they'll go into a stressy meltdown. There will always be something, even if they're on the same technical level, (2) they could probably both do the job competently (.) what we need to do is look slightly outside of just the technical skills and look at the person. (.) Is this person able to deal with this additional responsibility? (.) Yes or no? (.) So we will (.) we will think about it before we start handing out to people (.) um (.) most of them actually like (.) the extra responsibility and there's often (.) a lot of things that need handing out anyway. So (.) I don't think anybody ever goes short. (.)

Commented [JL77]: intellektuaalne stimulatsioon

**I: Um (.) If you instruct people, (.) what are the instructions (.) are they (.) like (.) precise (.) or broader directions?**

J.R.C: If it's, um, a process, (.) then the instructions will be very, (.) almost bulletpoint, if you could imagine. I do quite a lot of my work (.) as well (.) with emails, (.) carefully constructed emails. Um, an example, might be (.) I did it recently, we had a new receptionist and I created a new email account for her. (.) So there is specific set of instructions, steps that they have to follow in order to get to the end result. Then it comes with all of the warnings (.) about how they should use the email, how they shouldn't use the email. So all of those are very precise and they

Commented [JL78]: juhendamine

can't be moved (.) because of data protection and privacy. (.) So that's an example of a strict instruction that they have to follow. (.) Um, then you've got the other ones that say we actually want to get from here to here. (2) How'd you think we could do it? (.) And (.) I mentioned earlier on (.) that we might try something in Solaris and it (would) go down one route and in Kristiine salon, it might go down a slightly different route. Um, (.) but so long as the end goal is clearly explained, in those circumstances, we'll actually let them try, try it their way, because we trust them, they're there every single day. They know what they have to do (.) and they probably know a better way of doing it because Ly and I, we're not always in the salons. So (.) yeah, well (2) "horses for courses" in English we say.

Commented [JL79]: juhendamine

**I: Do you (.) um ,(.) please describe the measurement (.) of employees' results?**

J.R.C: OK, we, we work two standards - one's quantitative, so we have numbers. We can see that turnovers, we can see their retail sales, we can see the number of customers they rebook. So if you went in there today. I would expect either the stylist, or the hairdresser or the receptionist to offer you your next appointment (.) because that way you feel as though "Oo! I don't have to make a decision". And it also helps them (.) because they plan their workload. OK? (.) So quantitative ones (.) are all about numbers. (.) And I love numbers. (.) Ly hates them. (.) This is why we work so well together. I just sit there and I love numbers. Then we've got qualitative, (.) which is (.) how they do it. (.) So I've got the (what), Ly has got the how (.) and the how will be (.) the standard to which they, (.) they actually do their job. (.) Not just about behaviors, but their technical skills as well. And what we have (.) is (.) a series of assessments that people go through (.) to set their level, so, um (.) even existing staff, what they will do is they will be assessed (.) once a year, let's say, (.) and they will be given a series of (.) tasks (.) that somebody at that particular level (.) we would expect them to do it in that amount of time to that amounts - so that's standard (.) they will then be looked at by somebody (.) not in their salons. So the manager of Kristiine might look at the work done by the member of Solaris, so it's impartial. (2) Then we will make an assessment (.) the numbers one's easy (.) because at the end of the day you either (.) you reach it or you don't reach it. So I've got the easy part. But for Ly (.) she can spot if somebody (.) is (.) if they cut the fringe, (.) she actually explained it. (.) If you cut a fringe, there's a particular way you do it, but if you're left-handed or right-handed, it can go that way or that (.) I can't judge it, but they can. (.) And what they would do is they will create a standard. (.) If you hit that standard, you are that level, (.) if you don't get that standard, then (.) we try some additional training. If you still don't hit that standard, you might drop down a level (.) while (.) to gain your confidence back. (.) So it is possible. (.) It hasn't happened yet. It is possible for people (.) to bounce between (.) levels (.) actually based on where they are in the head at the time. (.) Uh, (2) and this was all explained to the staff, (.) we explained how the levels for earning their money. (.) If you hit this target, (.) you get this, if you hit this target, you get this, nice and easy (.) and actually (.) they all [showing upward movement with his hand] (.) It's costing us a fortune. (.) They've all gone up a level, (.) but (it works), because it was simple, before it was too complicated (.) for them.

Commented [JL80]: töötulemuste mõõtmine

Commented [JL81]: töötulemuste mõõtmine

Commented [JL82]: töötulemuste mõõtmine

Commented [JL83]: tulemuste selgitamine

**I: If employee makes (.) um, (.) has not fulfilled your expectations (.) like (.) it's worse than expected, (.) what are your next steps?**

J.R.C: What do we do?

**I: Yeah**

J.R.C: If they're (.) during their probation period (.) there's a mandatory four months probation. (2) Even if they're experienced hair dresser, the moment, they join the company, they go into this (.) calendar (.) at the end of four months or sooner (.) it would go one way or the other. (.) If they managed to (.) reach the requirements for their particular level, (.) then we will move them

Commented [JL84]: halva töö järgne toimimine

in. If they don't, then we just say, (.) I'm sorry, it's not working out. (.) We expected this, but we got this. (.) That's on the probation. For people that get through the probation, not performance is (.) it's important that nonperformance is been seen as something that you can measure, (.) so just saying (.) you don't like somebody. (.) It's not a reason to get rid of them, (.) for example, (.) but if (.) their behaviors are affecting the performance of the business, (.) of the staff, they are upsetting clients, (.) then you have a behavioral issue (.) that will be given an opportunity to correct it. (.) The example I gave earlier on about conflict, (.) we gave person an opportunity to fix it. We (.) basically listed all of the situations (.) that have taken us to this point. (.) Ask for this person's feedback. (.) with human nature it started off as a list of excuses. (.) So he said, no more excuses. Did this happen or not? Yes or no, (.) and we got them to find these sort of (.) confront their demons.

Commented [JL85]: halva töö järgne toimimine

If, um, (.) if that particular person (.) had not shown any sign of improvement, then we will follow the strict rules for employment law any way. (.) So there's always a verbal warning about behavior or about the standard of the work (.) that's followed by (.) a written warning (.) in which case it's all made perfectly clear what they have to do, (.) the timescale, how it's going to be measured, (.) and if it still doesn't work, I'm afraid (.) we'd probably have to have the most difficult conversation, (.) which is (.) maybe it's time to go. (.) Maybe it's time we just went our separate ways. (.) We have had those conversations regrettably. (.) Really nice people, (.) you know, (.) you go to a bar with them, and have a drink with them. (.) But (.) in the workplace, (.) it just didn't work. The chemistry wasn't there. The skills weren't there. (.) Um, (.) we do invest in training and education, so we will put as much resources we can to help that person through it. And it has actually happened. One of our salons, (.) one of the hairdressers was this (.) literally within a week of the same no more, (.) but we explained to her and you wouldn't believe over the last six months how, how she's turned things around. Both in her head (.) but also in the work that she does.

Commented [JL86]: halva töö järgne toimimine

So we'd like to think that we're fair. (.) Maybe people don't see it that way, but (.) we follow the rules. The rules are there, people understand how it works (.) um (.) if they break the rules, they accept the consequences.

Commented [JL87]: halva töö järgne toimimine

**I: Transparent. (.) This was the last question. (.) I'm really sorry it went so long.**

J.R.C: That's OK. I mean, I, I hope I gave you (.) lots of rubbish to work with. [laughing]

**Intervjuu Asko Seeba'ga, Mooncascade OÜ tegevjuhiga 17. aprillil 2018.**

**Intervjuueerija (I): Suur aitäh, et olite nõus intervjuuks! (.) Teie ettevõtte (.) on gasellide topis juba mitu aastat (.) kuna olete käivet (.) ja kasumit (.) väga korralikult kasvatanud.**

Asko Seeba (A.S.): Jah, seal on vist kriteerium, et (.) pooleteist kordistuma (.) peab siis (.) aastast (.) et siis saab.

**I: Jah, jah (.) 50% (.) iga aasta. (.) kuidas (.) te olete (.) seda saavutanud, (.) et (.) see ei ole lihtne?**

A.S.: Hmm, (.) ma ei tea (.) et mida selle peale kosta (.) või kust otsast alustada (.) et (.) see tuli varasematel aastatel lihtsamini (.) ja, (.) ja, ja, ja (.) viimasel paaril aastal on tekkinud korraks nagu mingisugune stabiliseerumine. Tõenäoliselt me praegu (.) noh on suur tõenäosus, et 2017. a

tulemuse eest me seda gaselli tiitlit esimest korda enam ei saa. (.) Kuigi noh, meil on kasv on jätkunud, aga, aga seda pooleteist kordistamist ei tule, eii tule sealt praegu ära. Et (.3) noh, meil oli, (.) me hakkasime tegutsema 2009 lõpp, 2010 algus. 2010 oli, oli viimane krooni aasta. (.) Aga niimoodi eurodesse ümberarvutatuna oli tolle aasta käive 25 000 eurot, (.) et, et, et (.) see oli suhteliselt raske aasta (.) me peaaegu oleks, (.) peaaegu oleks üldse laiali läinud, ära lõpetanud selle jama (.) Aga siis me 2011 alguses jaanuaris me tegime marketingi *stunt*'i, või õigemini, isegi paar tükki neid (.) mis nagu kuidagi tekitasid meil selle, et (.) need (.) meile tekkis reaalne, (.) reaalselt arvestatav klientuur (.) ja noh nii suur klientuur, et (.) et meil oli sellest hetkest alates kogu aeg tööd rohkem teha kui teha jõudsime. Seda nimetatakse kusagil (.) *startup*'i kirjanduses nimetatakse seda *nice problem to have* (.) või, või *high quality problem* (.) et sul on rohkem kliente (.) kui sa teenindada jõuad, et (.) siis on nagu pigem küsimus ainult selles, kuidas sa ise ennast eskaleerida suudad. Ja, ja siis (.) siis kuidagi nagu, noh, sealt hästi noh, orgaaniliselt, loomulikult see asi hakkas kasvama. (.) Teine aasta oli meil käive mingisugune 140 000 midagi, (see oli) 2011, sealt edasi läks kolmsada midagi tuhat, siis tuli pool miljonit, siis tuli miljon, siis tuli kaks koma kaks miljonit, siis tuli kolm koma kolm ja möödunud aasta oli neli. Et, (.2) et (.) noh, tiim on ka samamoodi kasvanud, et ühesõnaga, esimestel aastatel kuni siis ütleme, mingi paari aasta taguse ajani, me kasvasime keskest läbi kaks korda aastas. Nii käibe (.) kui ka (.) kui ka tiimi suuruse mõttes. (.) Mis oli see (.) ma vihjasin, et see 2011 algus oli üks *marketing*'i *stunt* (.) või õigemini kaks *stunt*'i, mida me tegime (.) oli see et (.) noh Moonscascade on oma äri konsultatsiooniäri (.) sisuliselt (.) et me aitame (.) nimetatakse erinevalt (.) konsultatsiooniäri, *outsourcing*'u äri, agentuuriäri (.) et me aitame oma klientidel tarkvaratooteid arendada (.) ja müüme arendusteenust (.) ja me üritasime seda juba esimesel aastal teha (.) ja noh, (.) kuna meil see asutajate tiim, siuke 4-inimeseline tiim (.) kuna kõigil oli (.2) või vähemalt kolmel neljast oli selja taga mingisugune Eesti esimeste *startup*'i ettevõtete kogemus (.) mina ja Ahti olime Skype'i taustaga, Priit oli (.) oli Playtech'i taustaga, (.) et, et, et siis me nagu kuidagi püüdsime nagu müüa seda sõnumit, (.) et, et, et me oleme nagu mingid kõvad *startup*'i kogemusega vennad, (.) et me suudame efektiivselt arendada ja tegutseda, (.) et ostke meid, me teeme asju kiiresti, (.) ja ökonoomselt ja efektiivselt. (.) Aga see hästi, (.) kliendi nigu väga kergesti ei võtnud (.) nagu seda juttu, et, et, et (.) öeldi, et (.) kõik on (.) kõik räägivad, et nad on efektiivsed (.) mille poolest teie siis nii väga erilised olete (.) ja noh, (.) see ei *click*'inud nagu väga. (.) Lihtsalt jäi nõ mingisugusesse (*bullshit*) filtrisse see möla kinni (.) ja (.2) ja siis (.) nüüd (.) see on siuke agasihvalikult pikk jutustus praegu, mis ma räägin (.) aga (.) ma räägin ära selle loo, siis on enam-vähem nagu pilt selge, mis seal alguses toimus. (.) Nüüd 2010 (.) samal aastal (.) 2010 oli ka see, kui Garage48 (.) noh see niioelda häkaton ürituste sari käima lükati (.) see oli 14. aprill vist (.) või mingi 10. aprill kui kõige esimene üritus toimus (.) ja siis 2010 jooksul toimus neid veel vist (.) toimuski vist kokku kaks või kolm üritust (.) ja (.) ja, ja, ja kui me (.) me olime nigu, (.) me olime kõik nigu paarist esimesest üritusest kah ise osa võtnud, (.) aidanud nii organiseerida, kui ka seal võistelnud (.) ja, ja siis (.) kui me 2010 detsembris maas istusime ja arutasime (.) et mis me teeme (.) et kuu aja jooksul (.) säästud hakkasid otsa saama (.) ja jõuvarud (.) et, et, et kui me nagu (.) noh (.) mõni üksik kliendike oli, aga seda ei olnud ilmselgelt piisavalt (.) et mõtlesime, et kui midagi fundamentaalselt ei muutu kuu aja jooksul, siis lähmegi laiali. Aga siis tekkis üks mõte, selle mõtte peale tuli kusjuures mu abikaasa (.2) et (.) kui ta kuulas (.) me istusime meie juures ja arutasime, siis ta ütles, et kuulge, aga te teete neid Garage üritusi ja värke, et (.) pakendage see oma teenus ära, (.) see efektiivne arendusteenus ära (.) öelge kliendile, et mida see tähendab (.) öelge näiteks, et te oskate 48h jooksul asju ära teha (.) ja siis sealt kuidagi tekkiski see ahah! (.) aga mõte, (.) et paneme sellele teenusele mingi konkreetse nime, (.) ütleme, et see on Sprint48, mida me müüme ja (.) *point* on siis see, et (.) et, et, et me teeme mis iganes prototüübi või asja või mis iganes see on (.) me teeme 48h jooksul selle valmis (.) suvalise idee (.) noh, me arvasime (.) meil isegi ei olnud seda lootust, et (.) otseselt seda teenust ostma hakatakse, (.) me lootime,

et see on siuke piisavalt siukene (.) omapärane (.) või selline veidi *crazy* pakkumine (.) et see äkki külajutuna hakkab levima kuidagi see Mooncascade'i nimi ja bränd, (.) et, et, et müügis ongi suurim probleem, kuidas klient sinu olemasolust teada saab. (.) Siis me lootsime, et see äkki kuidagi hakkab kandma. Ja (.) siis me tegime mõningaid ettevalmistusi selleks, (.) tegime vastavad veebilehed (.) särgid-värgid (.) kuskil 4. jaanuaril 2011, kui see asi *live*'i läks, jaa(.) ja, ja, ja noh (.) lasime selle jutu levima. Kuskil samal ajal jaanuari kuu sees oli ka Helsinkis oli Garage48 üritus, (.) seal nüüd toimus teine *stunt* (.) seal me tegime (.) seal me läksime osalema (.) kus me (.) noh me läksime selle mobiilse arendamise võimekusega osalema, me tegime seal mingisugusele (.) Lego Mindstorm robotile (.) me tegime telefoni pealt juhivat appi (.) et, et, et telefonil oli *bluetooth* side robotiga (.) ja siis umbes niimoodi, et ma saan kasutades ära telefoni enda sees olevat seda akselomeetrit või (.) andurit (.) et umbes kui ma telefoni niimoodi kallutan ettepoole, siis robot hakkab liikuma, kui tahapoole, siis pidurdab ja tuleb tagasi, keeran, (.) siis robot keerab (.) et tegime sellise vahva siukese, pooleldi siukese füüsilise liikumise, (.) füüsilise maailmaga seotud niukese asja (.) ja siis me portisime seda paljude erinevate platvormide peal, mis tollel hetkel olemas olid (.) panime selle appi käima nii Androidi peal, (.) Iosi peal, (2) Windows Chrome'i peal, (.) Nokia Symbiani peal (.) ja (2) Nokia (MeGo) peal (2) mingeid asju oli veel (.) et ühesõnaga 48h jooksul panime hästi paljude platvormide peale selle käima ka veel (.) ja siis me võitsime seal (.) peaauhinda ei võitnud, aga (.) sellest meil ei olnud kahju, sest see oli igav (.) me võitsime publiku lemmiku auhinna (.) ja me (.) mis tähendas seda, et me teenisime kõige suurema aplausi ära (.) rahva tähelepanu oli nagu jäägitult meil (.) jaa (.) ja, ja, ja lisaks me võitsime ka Nokia eripremia (.) noh Nokia oli ise seal oma auhinnaga väljas (.) võitsime Nokia eripremia kui kõige parema 48h jooksul tehtud *cross-platform* mobiiliäpi eest (.) et ühesõnaga (.) see oli teine *stunt* (.) see ka (.) saime ilusti ajakirjandusse sellega ja (.) ja, ja siis (.) et kui ma enne ütlesin, et, rääksin Sprint48-st, et meil ei olnud üldse lootustki, et seda üldse tellima hakatakse, et, et, et lihtsalt pannakse tähele ja hakatakse meilt üldist arendusteenust tellima (.) siis põhimõtteliselt läks niimoodi, et telliti ikkagi seda Sprinti ka (.) mingisugune kaks klienti tekkis sellega (.) et, et see oli selline lisaboonus, aga (.) põhimõtteliselt jah (.) et, et, et (.) kas see nüüd oli ainult selle Sprint48 tulemus (.) või see oli nende kahe *stunt*'i tulemus (.) oli see, (.) et sellest hetkest alates tekkis meil järjekord ukse taha, (.) kes tahtsid meilt arendusteenust osta, (.) et me saime selle efektiivse arenduse konkreetseks. Müüme Sprint48-t ja samal ajal kõrval oli veel see Garage48 *stunt* ka, kus me demonstreerisime, efektiivselt ja avalikult, mida me 48h jooksul teha suudame. Et need kaks asja kokku panid meil selle (.) panid meil selle asja liikuma (.) ja noh, kaks klienti tekkis Sprindile, aga noh ülejäänud klientuur ostis seda normaalset vanakooli arendust (.) ja seal peale on kogu aeg olnud tööd rohkem kui teha jõuame (.) mis tähendab seda, et saime hakata reaalselt tiimi kasvatama (.) ja tegevust laiendama, arendama. (.) Ja noh, sellise fooni hoidmine, (.) et sul on kogu aeg nagu müügis nagu rohkem tööd kui teha jõuad (.) siis see võimaldabki pidevalt kasvada, kasvatada. (.) Et, (.) et (.) lihtsalt rääkides ega seal mingit muud erilist trikki ei ole, (.) see meie ärimudel, on hästi lineaarne. Et (.) meil ei ole nagu otseselt oma, mingi karbi toodet, mida mingi miljon tükki maha müüma, selleks, et, et kolme arendaja palgad ära maksta (.) vaid me müüme inimese töötunde, arendustunde (.) et (.) niipalju kui on klientuuri ukse taga, niipalju saame tiimi kasvatada, nii palju kui meil on arendustiimi või ressursse, nii palju me saame müüa. (.) Need kaks asja peavad paralleelselt koos kasvama ja ongi kogu lugu (.) Ja noh, endal peab lihtsalt, mis võib-olla aitas sellele kaasa, et, et noh, et me ise nagu seda kasvu pidurdama hakanud on see, et kuna nii Priidul, kui minul kui Ahtil oli see Skype'I ja Playtech'I kogemused olid selja taga, (.) need olid sellised *unicorn* ettevõtted, kus tiimi kasvatamine ja arendamine käis tohutult kiiresti, me tõime sealte selle kasvamise kogemuse kaasa, (.) kuidas kasvatada tiimi kiiresti (.) niimoodi, et värbamises sõeluda (.) kuidas kiiresti ja efektiivselt ja adekvaatselt värbamisel sõeluda ära head talendid, (.) et sa ei värbaks liiga palju prügi, kes võib-olla efektiivsuse alla tõmbavad ja konsuldi äris on see ääretult ohtlik, sa jooksed kiiresti kinni, kui sul on tiim on (.) siuke (.) keskpärane, alla selle, (.) kuidas



hoida tiimi kvaliteeti kõrgele, selle kogemuse me tööme kaasa, kuna ma olen seda protsessi varem näinud, siis sealt see julgus seda protsessi rakendada ja me ei jäänud ise pidurdama selle taha, (.) vaid et ma nägin, et (2) kliendid on ukse taga, (.) siis tuleb sellega kaasa minna.

Commented [JL88]: Kõrged standardid

**I: Nii palju (.) küsimusi tekkis kohe. (.) Aga see värbamise protsess, te (.) te tööte välja, et (.) ei tohiks värvata (.) te ütlesite „prügi“ (.) kas (.) on mingisugust nippi (.) või kuidas te eristate?**

A.S.: Üks olulisemaid kogemusi, mida ma ei olnud (.) mida ma enne Skype'i ei olnud näinud ja mis ma Skype'ist kaasa tõin, mida me tänase päevani rakendame, on see, et me (.) praktiliselt kõikidele tehnilistele inimestele, kes on – (.) arendajad, (.) disainerid, (.) kvaliteediinsenerid, - (2) kõikidele rakendame värbamisel proovitööd. (.) Me ei võta mitte kedagi ilma proovitööta sisse, ja (.) ja sealt me filtreerime, ma arvan, mingisugune, kolm viiendikku filtreerime välja (.) jäävad (.) töö kvaliteediga filtrisse kinni. (.) See näitab seda, kui palju me tegelikult probleeme omal ära hoiame. Et (.) et, et meil on nagu noh, me üritame, et (.) meil on niimoodi, et tuleb kandidaat sisse, (.) see proovitöö on sellise mõistliku mahuga sõltuvalt (.) olukorrast, kas ta teeb seda siis spetsifikatsiooni järgi kodus (.) seal mingi kümme kaks-kümmend tundi või kui me rakendame siukest *one-day hire* formaati, kus ta on siin kontoris, (.) teeb kellegagi paaris programmeerimist (.) et me nigu hindame (.) nigu igat kandidaati (.) 10-palli skaalal, tema tehnilisi (.) ja, (.) ja tehnilisi oskusi nii koodiga töötamisel kui ka (.) ütleme tiimiga suhtlemisel, ja (.) ja, ja (.) meil on lävi pandud, (.) kui on vähemalt seitsme skoorinud, (.) kui alla selle, siis me teda tööle ei võta. Et proovitöö on hästi tugev filter on jah selle koha pealt (.) ja noh, nagu ma ütlesin, et kolm viiendikku langeb välja umbes. (.) Mis tähendab seda, et kui me seda ei rakendaks (.) siis meil oleks see kolm viiendikku (palgal) (.) see oleks suhteliselt raske koorem, ebaefektiivsus (.) (.) Ja huvitav on see, et statistiliselt ei tule välja, et seenior arendajad justkui paremini teeks, (.) et vahet ei ole, kas on juunior või seenior, (.) pigem isegi kipub olema niimoodi, et juuniorid kipuvad seda proovitööd (.) palju paremini tegema kui (.) kui seeniorid, (.) et vaatad küll, et *track-record* it väga ei ole, aga ta lihtsalt läheb sellest läbi.

**I: Selge, (.) vaatame edasi natuke teises suunas (.) et (.) iseenesest (.) Teie vastutusala ettevõttes (.) te olete CEO (.) tegevjuht (.)?**

A.S.: Jah

**I: Palun kirjeldage (.) hea juhi omadusi.**

A.S.: Oh, jeerum küll (.) seda on nii raske teha (.) seda on selles mõttes raske teha, et sa pead (.) noh (.) iseendale on raske hinnangut anda (.) et ühtepidi on nagu mingid printsiibid, mida ma järgida üritan, (.) mida ma arvan, et võiks olla hea juhi omadus (.) aga see, (.) kas ja kui hästi see välja tuleb (.) ja kas need on õiged printsiibid (.) seda ei tea, seda on nagu raske öelda. (.) Ma arvan, et hea juht on, (2) ta natuke sõltub rollist ka, teid huvitab konkreetselt ainult CEO roll või, või?

**I: Ei, (.) teie arvamus, mis on hea juht, (.) mitte CEO roll, (.) vaid lihtsalt juht (.) mis teie arvate?**

A.S.: (2) OK (.) ütleme, et tehnoloogia sektoris, tarkvarafirmas, kus on valdavalt loominguine töö (.) ja, (.) ja, ja (.) töö tulemus ja kvaliteet, kõik see sõltub väga, (.) noh, headest talentidest ja motiveeritud inimestest, siis hea juht on see, kes oskab tiimi motiveerida ja tiimi (2) tiimi kuidagi (.) noh (.) head tiimi ära tunda ja seda motiveerida. Et (.) et, et, et (.) noh, see kõlab natuke selline (.) klišeelikult (.) ma kardan, et ma ei oska siia nagu midagi uut juurde tuua (.) mida igal pool (.) sotsiaalmeedias või (.) kus iganes raamatutes räägitakse (.) sa pead andma inimesele võimaluse iseseisvalt toimetada, iseseisvalt otsustada, iseseisvalt tegutseda (.) mitte liiga palju nagu (.) tegeleda käehoidmise (.) ja niioelda (.) noh ma ei tea, (.) käsupoliitikaga

Commented [JL89]: hea juhi omadused

Commented [JL90]: hea juhi omadused

eksole (.) et kui sa annad inimesele võimaluse (2) aga samas sa pead olema loomulikult ka selge selles osas, et mis on need eesmärgid, mille poole me püüdleme, ja mis on need probleemid, mida tuleb lahendada (.) sest vastasel juhul on kaos, (.) et keegi ei tea, mida teha tuleb, mingisugused orientiirid ja suunad peavad olema olema (.) aga seda on võimalik ka nii teha, et (.) et saad neid eesmärgid ja probleeme kõike alati koos tiimiga arutada, et kõigil on reaalne arusaamine, et need ongi meie ühised eesmärgid (.) ühised probleemid, millega tegeleme (.) siis (2) kui sul on hea tiim, täiskasvanud inimesed (.) lased neil (.) iseseisvalt tegutseda (.) oma talenti, annet rakendada (.) siis tegelikult see (.) annab alati väga hea tulemuse. (.) Noh vahest harva loomulikult juhtub, et sul võib sattuda mingisugusel hetkel tiimi võib-olla keegi, kes nagu päris hästi ei toimi selliste printsiipide järgi ja noh, (.) võib-olla kipub nagu ära vajuma (.) vanakooli terminite kasutades (.) otsib võimalusi laisklemiseks ja loba panemiseks (.) aga need on pigem harvad erandid (.) siis, (.) siis tuleb lihtsalt mingisuguseid otsuseid teha, (.) et, et, et see värbamisviga parandada, aga noh ütleme, et kui ka sellised olukorrad on, siis me ikkagi (.) siis on see tegu värbamisveaga (.) siis see ei ole asi, mida sa parandad sellega, et sa hakkad lihtsalt inimesi mikromanageerima (.) sul peab tiim koosnema headest iseseisvatest inimestest (.) ja siis noh (2) punkt üks (.) ja punkt kaks (.) sa pead võimaldama neil seda iseseisvust rakendada.

Commented [JL91]: hea juhi omadused

Commented [JL92]: juhendamine

Commented [JL93]: hea juhi omadused

Commented [JL94]: halva töö järgne toimimine

Commented [JL95]: juhendamine

Commented [JL96]: hea juhi omadused

Commented [JL97]: juhendamine

**I: Et kui inimene on (.) laisk (.) ei tee piisavalt tööd, et (.) siis (.) siis ta lihtsalt lastakse lahti (.)?**

A.S.: Noh, see on siuke kuidagi hästi üle (.) natuke üle lihtsustatud (.) siuke (.) kuidas keerulisest asjast lihtsalt rääkida, eksole (.) siin me natuke lihtsustame pildi naiivsemaks (.) kui reaalses olukorras tihthele on (.) aga põhimõtteliselt jah (.) see suund on seal (.) et, et (.) kui ma näen (.) kui ma ise näen, et keegi tiimi kuidagi ei sobitu (.) et ta ei hakka toimima nagu üldine kultuur võiks (.) üldine kehtestatud kultuur ette näeb (.) noh siis jah (.) loomulikult tuleb inimesega endaga natuke (.) mingi võimalus tuleb anda (.) siis tuleb inimesega avatult rääkida (.) et tagasisidet anda, et millised on ootused tema suhtes ja nii edasi (.) uurida, et kas miski segab teda (.) kas teda on võimalik aidata jne (.) aga kui noh (.) ja vahest juhtub ka, et see aitabki, et see pilt muutub ja paremuse poole (.) vahest, vahest läheb ka nii, (.) et see probleem ei lahene, (.) siis jõutakse kuidagi koos (.) täiskasvanud inimestena viisakalt arusaamisele, et ilmselt ongi võib-olla mõistlikum laiali minna (.) lepitakse kokku, et ei ole mõtet edasi punnida.

Commented [JL98]: halva töö järgne toimimine

**I: Kas on võimalik, et (.) olete oma töötajatele eeskujuks?**

A.S.: Kas on võimalik, et (.) see võimalus on.

**I: Või mis te arvate?**

A.S.: Ma ei oska öelda, jah (.) Et, et, et (.) seda peab töötajate endi käest ilmselt küsima ja kas nad siis ka (2) täpselt välja ütlevad, mis nad mõtlevad, et on (.) on ka veel omakorda küsimus (.) Et (3) mõnes mõttes (.) esiteks (.) jah, võib-olla võimalik, et (2) et ma olen kellelegi rollimudeliks, ma ise seda täpselt ei tea, (.) keegi mulle otse seda niimoodi öelnud ei ole (.) et, et, et ta (.) noh, et ma kellegile hull iidol olen (3) võib-olla nii, võib-olla naa (.) teine asi on see, et, et, et (.) ma tean ka enda mingisuguseid voorusi ja puudusi (.) ja kõigis oma voorustes ja puudustes ma väga ei taha, et võib-olla mõningaid asju, mis mul on, et neid jälgendatakse. (.) Ma püüan otsida tihti ka oma tiimi inimesi, kes mingisuguseid asju ikkagi suudavad mingisugustes kohtades paremini teha kui ma ise, (.) et, et, et kellelt on hoopis minul vastupidi (.) võiks olla õppida (.) Et hea tiimi töö on see, kui sa leiad igal ühel tema parima omaduse üles, eksole, ja paned need koos toimima, et kogu pilt kokku tuleks (.) siis on nagu see liidetavate summa nagu (.) kõige parem.

Commented [JL99]: teistelt õppimine

Commented [JL100]: individuaalne lähenemine

**I: Missugused on kõige tähtsamad väärtused (.) millest te ettevõtte ja inimeste juhtimisel lähtute?**

A.S.: (3) Noh (.) ühte me juba mainisime (.) see on iseseisvus, iseseisev hakkamasaamise võime, (2) suhteliselt avatud suhtlemine ja noh, selline suhtlusjulgus (.) miks ma ütlen suhteliselt avatud suhtlemine, sellepärast et (.) noh, mingisugune taktitunne peab säilima ka, eksle (.) päris niimoodi (.) kõik mis keelel, see meelel, mis sülg suhu toob, ei ole kah igas olukorras hea (.) mingisugune selline täiskasvanud inimese *judgement* on juures, aga samas kui (.) aga samas on see suhtlus ikkagi avatud, (.) et julgetakse rääkida mingitest probleemidest, julgetakse anda tagasisidet, julgetakse teha ettepanekuid, (2) noh, me teame seda, et suvaline (.) noh (.) professionaalne äriine keskkond alati sisaldab mingisuguseid pörkumisi (.) mingisuguseid konfliktilaadseid olukordi jne (.) et need on kõik sellised asjad, mis on normaalne elu osa ja nendega on võimalik (.) efektiivselt ja konstruktiivselt toime tulla ja (.) millekski heaks pöörata, siis kui inimesed suudavad seda (.) analüüsivalt võtta ja (.) rahulikult suheldes arutada (.) ja, ja, ja käsitleda (.) mis veel (2) noh, otsustamis- ja tegutsemisjulgus (.) selle sama asja teine külg on see, et inimesed ei kardaks teha vigu (2) Samas seal on *catch* (2) Halb on see, kui sama viga korratakse liiga palju (.) õppimisvõime peab siiski olema (.) keegi ei saa karistada selle eest, et kui ta (.) kui ta üritab midagi teha ja selle tegemise käigus aeg-ajalt juhtub midagi, et (.) oluline on see, et sellest võetakse õppust (.) ja kui sa järgmine kord samas olukorras oled, seda viga ei korda. (.) See on üks moodne vanasõna, et (.) et (3) see inimene, kes vigu ei tee, see tõenäoliselt ei tee ka midagi. Et (.) et siis nigu ei juhtu üldse midagi. Et see (.) natuke vanem versioon sellest on see, et (.) seal, kus metsa raiutakse, seal ikka laastud lendavad. (.) Asju juhtub (.)

Commented [JL101]: väärtused

Commented [JL102]: väärtused

Commented [JL103]: väärtused

Commented [JL104]: väärtused

Commented [JL105]: halva töö järgne toimimine

**I: Milliseid muudatusi, (.) muutusi (.) olete pidanud juhi karjääri jooksul enda juures läbi viima? (.) Kas on selliseid (2)?**

A.S.: Muutusi, selles mõttes et (.) professionaalses mõttes või isiklikus (.)

**I: Seda, mis puudutab juhi tööd.**

A.S.: (5) No ütleme, noh (.) mingisuguseid arenguid või muutusi on ikka toimunud (.) Ma ei tea täpselt, kas see on see, mida sa küsid, (.) et ma hariduse poolest olen tarkvara insener (.) oma tööalast karjääri ma hakkasin (.) alustasin programmeerijana (.) ma ei olnud kohe juht (3) et, et, (.) et ütleme selle (.) tänaseks on seis selline, et ma ei kirjuta juba (.) juba aastaid (.) raha eest ma enam koodi ei kirjuta (.) hobi korras ikka kodus vahest salaja midagi teen, aga (.) aga raha eest professionaalselt ma enam nagu noh (.) kliendiprojekte ma enam ohtu ei sea oma koodimisega, (.) et see on võib-olla kõige drastilisem muutus, eksle (2) aga noh, sellel teel on nüansse palju, et (.) ma mäletan seda, et (.) kõige esimeste sammude juures, mis ma nagu juhtimise suunas astusin, kus ma hakkasin nagu mingit tarkvara projekti juhtima või tarkvara arendust juhtima, siis ma väga palju lugesin igasugust tarkvaraprojektide juhtimise alast materjali, ma püüdsin hästi palju nagu *by the book* asju teha, hästi idealistlikult ja naivistlikult (.) kõrvetasin sellega ka üksjagu ka oma näppe, (.) õppisin nõ raskel moel seda (.) vahet tegema idealistlikult *by the book* mingisugusel asjade tegemisel versus nagu reaalse elu pragmaatilistel lähenemistel. (2) Mis siis veel (.) võib-olla Skype'i ajal ma arvan, toimus üks muudatus minu (.) nõ professionaalses käitumises (.) kõige tugevamalt võib-olla (2) ühte ma juba kirjeldasin kah, et, et, et (.) Skype'i ajal ma nägin seda, kuidas kiiret kasvu juhtida, kuidas (.) kiiresti tiimi värvata, kuidas julgelt otsuseid teha, kuidas värskest (.) kokku aetud tiim iseseisvalt toimima panna (.) Skype'is ma väga palju õppisin seda, aga üks oluline muudatus ka, mis on just eriti eestlaste kontekstis oluline, mida ma Skype'is õppisin, oli, oli (.) ma sain reaalse, professionaalse (.) ärisuhtluskoolituse seal (.) et, et, et (.) ma arvan, et (.) igasugustest ärikoolitustest, asjadest, millel on alati natuke selline müügitõu maitse juures, siis ma arvan, et see oli üks reaalsemaid, mis on nagu mind mõjutanud reaalselt. Et, et, et (.) kus ma nagu reaalselt (.) mille tõttu ma olen

reaalselt oma käitumist palju muutnud (.) et see, mismoodi ma suhtlesin enne neid koolitusi (.) mismoodi peale seda (.) professionaalses kontekstis suhtlen, et see on erinev.

**I: See oli konkreetne koolitus siis?**

A.S.: Noh, seal oli jah, mingi seeria erinevaid koolitusi, mingid suhtluskoolitused, ennast kehtestavad suhtlemise koolitused olid, (.) läbiv teema oli, aga noh, seal oli palju alam-teemasid, eksle (.) – läbirääkimised ja tiimi juhtimine ja (.) *time-management* ja (.) noh ajajuhtimine ja kõiksugu erinevad teemad olid seal (.) seal all, aga see kõik kokku (.) ühise nimetuse all (.) oli „Ennastkehtestava suhtlemise koolitus“ (.) seal olid nii teoreetilised mingisugused (.) loengud (.) kui ka siis praktilised (.) mingisugused harjutused ja treenimised.

**I: Mis (.) Kes see (.) korraldas seda? Kui te juba nii hästi räägite sellest**

A.S.: *Self* oli selle (.) on selle ettevõtte nimi vist tänaseni, nad on küll peale seda aega, mis oli juba üle 10 aasta tagasi (.) nad on küll peale seda aega küll jagunenud seal kuidagi ja (.) aga see *Self* i nimeline osas on seal vist endiselt alles (.) et (.) tuumik on vist Tartus täna.

**I: See oli kõrvalpõikena lihtsalt.**

A.S.: Jah.

**I: Selge. (.) Kui teil on tööalaseid (.) keerulisemaid probleeme, kuidas te siis (.) kuidas te neid lahendate?**

A.S.: Milliseid keerulisemaid probleeme?

**I: Noh, (.) see on väga üldine küsimus, aga (.) lihtsalt noh (.) kui (.)2) on mingisugune teema, (.) et on vaja seda lahendada, mis see protsess oleks (.)**

A.S.: Ma ei tea, saad äkki mõne näite tuua või (.) või mis suunas, et (.) näidet otsid.

**I: (.)3) Ma ei tea, mis kontekstis teil võib olla (.) no näiteks mingi lahendus, mis te töötate välja (.) mingi toote lahendus, (.) seal on suuremad teemad, (.) kuidas te neid lahendate?**

A.S.: Okei (.) Ühesõnaga (.) Probleeme on igasuguseid (.) asju mida teha ja, ja, ja (.) igal probleemil on mingi oma lähenemine, mis lõpuks toimib, aga (.) aga (.) noh üldine (.) läbiv tunnus (.) ütlemine (.) ütlemine selliste probleemide puhul, kus lahendamine nõuab (.) suuremat tööd ja mingeid suuremaid investeeringuid või midagi, siis (.) selliste probleemide puhul on läbivaks teemaks see, et (.) et (.)2) et kuidas sa valideerid ikkagi seda (.) kuidas sa kuidagi ennetavalt valideerid seda lahendust, et (.) enne kui sa liiga palju (.) selles mõttes (.) sul on peas mingisugune lahendus, aga see on ikkagi mingisugune spekulatsioon (.) sa oletad, et see võiks toimida, aga kindlalt ei tea (.) sa valid, kas sa paned sinna mingisuguse hunniku raha või aega või inimeste närve ja energiat magama, (.) et siis leida mingi tõenäosusega, et see tegelikult läheb prügikasti, sest see lihtsalt ei toimi (.) või siis, või siis on mingisugune leidlikum (.) viis, kuidas seda valideerida, mida (.) noh, mida mina üritan vähemasti saavutada kogu aeg on see, et mingi mõistlik valideerimine toimuks (.) kuidagi mingisuguse ettevaatliku sammuga (.) nt kui mingile kliendile hakkame mingit toodet arendama, (.) siis kah, (.) enne kui me raiskame hunniku kliendi raha ära mingisuguse (.) mahuka (.) mingisuguse arendustegevuse jaoks, ennem me üritame seal mingisugust toote idee, mingite disainisprintidega kuidagi (.) mingit esmaselt mingisuguseid ideid valideerida, kas me üldse liigume õiges suunas, et kui me seal teeme (.) nt mingi nädalane disainisprint, (.) nädala esimestel päevadel tehakse (.) *mock*? itakse selle idee mingisugusteks graafilisteks prototüüpideks kokku ja seal nädala viimastel päevadel toimub mingisugune valideerimine, mis sisuliselt tähendab seda, et (.) noh, hästi lihtsustatult (.) et me üritame nagu mingisuguse valimi (.) potentsiaalsete kasutajate peal (.) näitame neile, et mis moodi nad reageerivad nende piltide peale, kas nad üldse saavad aru sellest ja kas tegelikult

väljendab nende lahendust probleemile või mitte. Kui me sealt saame nigu (.) noh, positiivse signaali, võib-olla vaja midagi korrigeerida (.) aga me saame positiivse signaali ikkagi, et me liigume õiges suunas (.) siis saame julgelt edasi minna (.) kui me saame sealt nagu siukese signaali, et kohe üldse ei saada aru, millest me räägime seal, mida me teeme, siis on oht väga suur, et kui me arendusega edasi lähme, siis on pärast selle toote valmisaamist ka samasugune reaktsioon kasutajate poolt (.) nad ei saa aru, mis toode see on (.) et ühesõnaga (.) see valideerimise küsimus (.) on siuke läbiv teema (.) suuremate keerulisemate probleemide korral alati. (.) Väiksemate pisikeste probleemikestega (.) seal on pigem tihti see otsustusjulguse teema (.) et, et, et (.) noh, kui mingisugune probleem on või mingi probleemike on, tegeleda sellega tuleb, üle mõelda ei ole mõtet, lihtsalt proovi, katseta ära ja vaata (.) kas (.) kas läks elu paremaks või ei läinud ja (.) ja kui ei läinud (.) kellegile kogemata varba peale astusid või mis iganes, noh (.) see juhtub ja proovi, proovi mingit teistmoodi uuesti. Noh, see on see sama teema uuesti, et vigu (.) vigu teha ei tohiks karta, (.) et, et, et (.) tuleb asjaga edasi minna ja katsetada, selle käigus siis lõpuks ikkagi mingisugused õiged asjad juhtuvad.

Commented [JL106]: pro-aktiivne lähenemine

Commented [JL107]: probleemide lahendamine

Commented [JL108]: probleemide lahendamine

Commented [JL109]: halva töö järgne toimimine

### I: Kuidas te muidu (.) ideid genereerite (.) toote või teenuse parendamiseks (.) või uue toote / teenuse (.) väljatoomiseks?

A.S.: (3) Ega seal kah vist mingisugust väga hullu maagiat nagu ei olegi, et siukused levinumad kliše-võtted ikka (.) et kui me näiteks teeme mingisugust metoodilist ideede *brainstorm*'imise *workshop*'i (.) koos kliendi või kellegagi, siis (.) siis (.) lihtsalt (.) noh, me ajame ruumi kokku mingisuguse hunniku inimesi, kes jagunevad kuidagi töögruppideks ja (.) ja me anname mingisuguse siukese instru (.) vaatame, et need inimesed oleksid võimalikult *mixed*, (.) et seal oleks nagu erinevaid aspekte (.) ja nagu vaateid elule (.) ja instrueerime inimesi sedasi, (.) et, et, et nad mõtleksid probleemidele, mida nad on reaalselt kohanud, et (.) head ideed on selle koha peal, kus lahendatakse ära mingeid reaalseid probleeme. Noh (.) ideede genereerimine hakkab pihta mingite probleemide peale mõtlemisest (.) kas kusagil on mingisugune, (.) mingisugune tüütu protsess, mis kohutavalt palju aega nõuab, või kas kuskil on mingisugune (.) mingisugune jura või mingi valu, mis reaalselt häirib või on lahendamata (.) kas kusagil on mingisugune asi, mille peale kulub kohutavalt palju raha, kas (.) misiganes (.) noh, ühesõnaga, mingi (.) et, et, et paneme inimesed mõtlema asjade peale, mis neid nagu häirib, (.) noh, tihtipeale on seal mingi kontekst, nagu mingi *scoop*, (.) noh et näiteks mingisuguse (2) telko-ga *brainstorm*'ime uusi ideid, siis noh (.) siis me fokuseerume loomulikult nende probleemide, asjade nende teenuste (.) ja turu ümber kuidagi, kui me *brainstorm*'ime mingisuguse finantssektori kliendiga ideid, siis me üritame fookust hoida mingisuguste (.) finantssteenuste ümber, mis probleemid meil seal tänapäeva (.) maailmas on (.) jne.

Commented [JL110]: ideede genereerimine

Commented [JL111]: meeskonnatöö

Commented [JL112]: ideede genereerimine

### I: Selge (.) et siis meeskonna liikmed on kõik kaasatud. (.) Kuidas te muidu saavutate selle, (.) et töötajad on tööle pühendunud?

A.S.: (3) Ega alati ei saavutagi. (2) See on siukene, (.) see on siuke pidev *non-stop challenge*, millega peab kogu aeg tegelema, et inimesed oleksid hästi motiveeritud (.) ja (.) ja, ja, ja (2) vahest see õnnestub, vahest ei õnnestu. Aga noh, tundub et (.) noh vähemasti see võti, millega meie üritame hoida inimesi motiveerituna, (2) jätame kõrvale praegu need Maslow'i püramiidi klišeed, et, et, et mingid *basic needs*, (.) et mingid baasvajadused peavad rahuldatud olema, et palgad ja kõik peavad täis olema, (.) ärme sellest praegu räägi, see on elementaarne, aga ütleme see, kui me jõuame püramiidi mingisugusesse ülemisse kolmandikku, kus baasvajadused on rahuldatud, siis seal käib võitlus selle ülemise (.) tänapäeva tehnoloogia sektoris käib võitlus ikkagi seal ülemises kolmandikus (.) kes (.) et, et, et mis nigu seal teha annab. Siis (.) noh, seal on oluline (.) mida meie üritame saavutada on see, et inimestel oleks tunne, et see, mida nad teevad, omab väärtust, omab mõtet (2) See on nagu üks asi (.) noh et me ei teeks nigu asju prügikasti, et (.) ja seesama (.) see haakub väga hästi selle (.) nende valideerimiste asjadega (.)

Commented [JL113]: motiveerimine

Commented [JL114]: motiveerimine

Commented [JL115]: motiveerimine

Commented [JL116]: motiveerimine

kui me lähme mingisugust toodet või asja arendama (.) siis enne kui me kulutame hulga kliendi raha mingisuguse asja tegemise peale, me üritame kuidagi ennetavalt veenduda, (.) et, et, et see mida tegema hakatakse, sellel on reaalne (.) *impact* või mõju, positiivne mõju, (.) et kuidagi ökonoomsemate viisidega seda ette valideerida. Ja et see on nagu üks asi (.) ja teine asi (.) on see, et (.) et, et (.) teine asi on siuke kultuuri pool, et, et (.) ja seal on omakorda kaks tahku, (.) üks on see (.) et, et inimestel peab olema võimalus areneda, et nad peavad pidevalt midagi uut saama õppida ja ise ennast täiendada ja ennast teostada (.) noh, ma mäletan iseenda pealt, kui ma kuskil (.) '88, '89 töötasin ühes ettevõttes, mis tegi mingeid meditsiini infosüsteeme (.) mul oli sinna tööle minnes see tehnoloogia, millega seal rendati, oli kõik minu jaoks uus ja põnev, (.) iga päev õppisin midagi uut (.) aga kui ma olin seal aasta aega töötanud (.) siis (.) siis (.) selle aasta jooksul ma omandasin need tehnoloogiad nii palju, et (.) seal pidevalt tehti sarnaste asjadega sarnaseid asju, siis nagu aasta möödudes (.) see uute asjade avastamise sagedus läks hästi hõredaks (.) selle esimese tööaasta lõpuks oli selline, et kui alguses oli iga päev midagi uut, (.) siis esimese tööaasta lõpuks oli niimoodi, et, (.) et, et uute asjade avastamise sagedus (.) või juurde õppimise sagedus oli juba (.) niimoodi (.) üks uus asi (.) kahe nädala kohta või alla selle isegi. Et, et, et (.) kui ma ei saa nigu (.) vähemalt iga nädal midagi uut teada, siis minu jaoks muutub see asi nii igavaks, et, et, (.) et ma ei püsinudki seal rohkem kui üks aasta. (.) Ma liikusin sealt edasi, ma läksin järgmisesse töökohta tööle, (.) sest noh ma tahtsin areneda (.) ja ma ei arenenud seal enam. (.) Et ühesõnaga see on nagu üks kultuuri (.) üks pool, et inimesed peavad saama areneda (.) ja teine pool on see, et inimene, (.) kes on saanud areneda (.) tahab (.) tahab ka seda teistega jagada - (.) oma kogemusi ja oskusi. Ja see on nüüd see (.) noh et me (.) me otsime nagu selliseid võimalusi, kus me kliendile ei (.) ei (.) ei tarni mitte ainult seda (.) valmisarendatud toodet, (.) vaid me üritame ka seda teadmist ja oskust sinna tarnida, et, et, et seal kus vaja me aitame kliendi enda tootearendustiimi paremale tasemele või (.) noh (.) meil on olnud aeg-ajalt ka olukordi, kus me aitamegi neil seda täiesti nullist üles ehitada. (.) Et see pool ka. Et ühesõnaga (.) see inimesel eneseteostuse vajadus (.) mis tähendab seda, (.) et ta ei taha teha asju prügikasti, ta tahab teha kasulikku, hea *impact* iga asju (.) ja teine on see, et noh (.) et ka kultuurina, sa tahad endast nagu mingisuguse (.) noh (.) oma neid oskusi (.) jagada, (.) inimene, kes on tark, ta kiirgub kogemustest (.) sa pead võimaldama tal seda realiseerida, (.) endast jälge maha jätma.

Commented [JL117]: motiveerimine

Commented [JL118]: motiveerimine

#### I: Kui palju te räägite muidu (.) töötajatele (.) visioonist ja missioonist?

A.S.: (.) See on siuke (.) suhteline, (.) suhteline (.) et kui palju. (.) Jah, räägin, (.) aga mul on natuke siuke tunne, et ma võiks (.) me võiks oma ettevõtte sees sellest rohkem rääkida, kui me seda teeme. (.) Viimasel ajal me oleme püüdnud seda rohkem teadlikumalt teha (.) aga kas seda liiga palju või liiga vähe (.) seda on raske, (.) raske hinnata. Selles mõttes see ongi nigu suhteline, kui palju. (.) Kui palju on palju? See on delikaatne teema, (.) kui seda liiga üle forsseerida (.) siukeseks klišeelikuks ära. (.) Inimesed (.) noh (.) inimesed on nii intelligentsed, et saavad aru, nagu, (.) ka ridade vahelt, eks ole, mis su mõtted ja (.) mis su ideed ja eesmärgid on. Kui sa mingi teemaga hakkad nagu üle võimendama, üle forsseerima, siis see natuke tekitab sellist eemale tõukamist, (.) et kuidagi, et mida sa mulle müüd siin iga päev, et (.) samas nagu rääkimata päris ära ei saa jätta, (.) mingi maani sa pead seda visiooni silme ees hoidma, et, et, et oleks mingi kokkulepe või sünkroniseering olemas, (.) mis on see sihivektor, mille poole me püüdleme ikkagi. Mina (.) mina võtan visiooni sellisena, et (.) et see on selline asi, kuhu poole me liigume, kuhu me kunagi päralt ei jõua, aga see on meil niioelda (.) see (.) siuke suunav eesmärk kogu aeg, (.) et, et, et ükskõik, kas meil midagi õnnestub või ebaõnnestub, (.) siis (.) peame midagi korrigeerima (.) siis on alati - kuhu suunas me korrigeerime, (.) see on niioelda suunav tugipunkt.

Commented [JL119]: visioon

Commented [JL120]: visioon

#### I: Kui tihti ja kuidas te räägite töötajatele ettevõtte (.)eesmärkidest?

A.S.: (3) Meil on niimoodi, et (.) meil on (.) igal aastal on suvepäevad ja talvapäevad, seal on meil (.) nõ siukene (.) koosneb nii ametlikust osast kui mitteametlikust osast, (.) ja kui (.) niioelda natuke teisemast osast või nagu formaalsemast seminaride kavast (.) ja siis (.) siis ka mingisugune nõ õhtune (.) siukene (.) lihtsalt siuke *chill* olemine, eksole (.) et seal seminaridel me räägime (.) nendel suve- ja talvapäevade seminaridel me räägime (.) niimoodi (.) päris palju ettevõtte eesmärkidest ja tulemustest ja asjadest (.) ja ka harivaid mõttevahetusi (.) ja lisaks on meil (.) lisaks on meil ka iga kuu (.) on niioelda *all team meeting*’ud, kus meil käivad (.) nii Tallinna kui Tartu kontori rahvas koguneb kuhugi ühte kohta kokku (.) Tallinna omad kuskil seal Kööki, Tartu omad seal kah kuskil seal Aatriumis ja siis nende vahel on telesild ja siis (.) ja siis käib nagu noh mingisuguste kuu (.) mingisuguste tulemuste ja eesmärkide sünkroniseerimine, väike (.) kerge siuke püstijala (.) siuke presentatsioon ja (.) ja lisaks ma püüan sagedusega kord kuus või paari kuu tagant kirjutada ka (.) ettevõtte sisest kõikidele inimestele nõ (.) siselisti (.) mingit CEO *update*’i, kus üritan ka kajastada visiooni teemat.

Commented [JL121]: eesmärkidest rääkimine

Commented [JL122]: eesmärkidest rääkimine

Commented [JL123]: eesmärkidest rääkimine

Commented [JL124]: visioon

### I: Mis omadusi te töötaja juures kõige rohkem hindate?

A.S.: (5) No ikka see korduv teema (.) et siuke (.) hea iseseisvus, hea (.) siuke hakkamasaamisvõime, (.) mõistlik inimlik suhtlusoskus (.) noh, loomulikult (.) inimesed on erinevad (.) mõned on sellised ekstravertsemad, mõned introvertsemad (.) jne (.) aga noh (4) noh ütleme niimoodi, et (2) isegi ka siuke keskmiselt introvertne eestlane (.) suudab nagu ikkagi mingisugust mõistlikku suhtlusoskust omandada (.) et, et, et (.) et, et, et (.) kolm-nelikümmend aastat tagasi võis stereotüüpselt ette kujutada, et programmeerija oli mingisugune nohik, kes nagu heal juhul päeva jooksul kolm sõna ütles, et siis sellest piisas (.) oluline oli see, et ta oma koodi hästi kirjutada oskas. (.) Siis tänapäeval see nagu ei toimi, tänapäeval peab ikkagi (.) tänapäeval on igal pool elementaarne suhtlusoskus on väga vajalik (.) sest lõpuks on kõik inimsuhete ja tiimitöö teema, seal ei saa nagu eeldada seda, et keegi mingisuguseid spetsifikatsioone kandikul igapäevaselt ette toob. Ja, (.) ja noh, mingisugune elementaarne (.) siuke (.) siuke noh (2) inglise keeles on see *personal integrity*, ma ei tea, mis see eesti keeles hea väljend võib olla (.) personaalne konsistentsus (.) et, et, et sul on olemas mingisugune isiklik distsipliin (.) et sa ei jaga kuidagi ladnalt ja suvaliselt katteta lubadusi välja (.) ja et sa räägid seda, mida sa teed ja sa teed, mida sa räägid, eksole (.) ja noh, mingisugune (.) ja et sa oled kuidagi noh teiste jaoks mingil määral ennustatav ja arusaadav ja juhitav (.) et sa kuidagi (.) kaootiliselt ei (.) ennustamatult ei lappa siia sinna (2) et noh, mingid siukesed nüansid. (.) See on enam-vähem ükskõik mis funktsioonis või rollis sa oled (.) need on siukesed üldised, (.) universaalsed isikuomadused.

### I: Aga kuidas te (.) tagate selle, (.) et ettevõtte ja töötaja (.) eesmärgid on kooskõlas, nt töötaja saavutus- ja arenguvajadus või (.) kui palju te nagu (.) või kuidas te töötaja vajadustest teada saate?

A.S.: Töötajate ja ettevõtte eesmärgid – (.) see on siukene hästi üldine ja laialivalgub teema natukene, (.) et noh, eks see jälle läbi suhtlemise tuleb, (.) et, et, et sa pead kogu aeg aru saama sellest, et (.) noh (.) jällegi (.) suhtlemine ja motivatsioon (.) pead omama arusaama sellest, mis inimesi motiveerib (.) omavahel tuleb kuidagi suhelda ja sünkroniseerida (.) mis kellegi eesmärgid on (.) ja need eesmärgid saab omavahel sünkroniseerida ja (.) kokku leppida, eksole. (.) Absoluutselt täpselt *alignment*’i (.) nigu kõikide huvide ja eesmärkide vahel kunagi saavutada ei ole võimalik, (.) aga sa saad nagu mingisuguse (3) noh, ma ei taha õelda (.) sõna kaos on natuke halb sõna, aga et noh, mingisugune selline tervislik kaos on nagu OK, kui on natuke siia ja sinna, aeg-ajalt juhtub mingisuguseid (.) aeg-ajalt juhtub mingisuguseid jurasid, aga aeg-ajalt juhtub mingisuguseid põnevaid asju ka eksole, mille peale keegi ei tulnud, et oh, jumala lahe asi kukkus siit välja, eksole (.) et, et, et võiks seda nagu veel teha (.) et (.) et noh (5) mingi maani sa püüad saavutada seda eesmärkide ühtlustamist, aga noh, mingi maani sa (.) võtad, (.) kus nagu

Commented [JL125]: ettevõtte ja töötajate eesmärkide kooskõla

noh, mingisugune (.) mis *alignment* id või mingisugune, mingisugused suvalised mingisugused katsetused või asjad on (.) seda sa võtad normaalse elu osana, et kui (.) kui on, siis on (.) vahest sünnib sellest ka ägedaid asju.

### I: Aga kas te (.) vestlete töötajatega (.) töötajate vajaduste osas?

A.S.: Et mis sa küsida tahad, kas sa tahad kuidagi (.) kas sa tahad midagi (.) nagu noh palkade teemal või ?

### I: Noh tegelikult te juba rääkisite ka natuke, et töötaja vajab arenemist. (.) Et (.) et kas töötaja ise (.) nagu annab sellest teada?

A.S.: Ahah, OK. (.) Eks me üritame kuidagi seda inimeste endiga rääkida ka, et julgustada neid välja ütleva, et mis nad ootavad ja teha tahavad. Meil on (.) me üritame kõikide töötajatega teha arenguveestlusi, iga töötajaga, sagedusega keskmiselt (.) kord poole aasta tagant. (.) Meil on selline spetsiaalne meeldetuletuste süsteem välja (.) välja (.) või noh, sisse viidud, kus (.) kus me nagu noh, (.) regulaarselt nagu (.) igal inimesel on tema oma tiimi (liider), kellele tuletatakse meelde, et (.) et, et nüüd võiks profülaktika mõttes üks arenguveestlus maha pidada. Siis arenguveestluse käigus käiakse läbi (.) nagu inimese (.) noh (.) nõ arenguaspektid. (.) Kuidas tal poole aasta jooksul läinud on, kuhu ta edasi areneda tahab, (.) mis selles kontekstis järgmise, mingisuguse poole aasta, aasta või paariga juhtuda võiks, (.) mingeid ideid ja mõtteid. (.) Motivatsiooniküsimusi arutatakse, vajadusel seal korrigeeritakse palkasid (.) noh, igasuguseid (.) et ühesõnaga (.) see on nagu üks punkt. Aga noh jooksvalt on ka (.) et, et, et kui (.) kui kellegil tekib mingi mõte või mure, siis saab nagu jooksvalt oma tiimi liidriga arutada.

Commented [JL126]: arenguveestlused

Commented [JL127]: suhtlus

### I: Meeskonnatööst veel (.) teil on konkreetne meeskond või vahetub? Ajate oma asju meeskonnas?

A.S.: Selles mõttes, kliendi projekte me teenindame mingisuguste projektimeeskondadega, (.) see, milline see meeskond täpselt on, see sõltub kliendi projektist. Seal võivad inimesed vahetuda, sõltuvalt sellest, mida on vaja teha ja vahest ka sellest, mis inimeste endi motivatsioon on (.) kui keegi mingisse projekti või teemasse liiga kaua kinni jäänud on, (.) tahab ära saada, siis me aeg-ajalt muudame asja.

Commented [JL128]: individuaalne lähenemine

### I: Kui on mingid konfliktid meeskonnaliikmete vahel, (.) kuidas see teil laheneb?

A.S.: (.) Noh, kõigepealt üritame haarata, milles see konflikt seisnes, juhul, kui konflikt on mingit tehnilist laadi, mingi arusaamatus, noh, siis me lihtsalt lahendame selle arusaamatuse ära, vaatame, kus see mõõdarääkimine kus iganes oli. (.) Kui on, kui kipub rohkem olema fundamentaalne (.) et on sattunud mingisugune inimeste paar, kes omavahel kuidagi kokku ei klapi või on keegi, kes on mingisuguses tiimis hästi ei istu (.) siis noh, siis vaatame, et (.) katsume kuidagi need inimesed eraldada (.) et, et, et nad ei satuks ühte tiimi. Kui on keegi, kes on (.) ongi nagu (.) kui me avastame, et me oleme palganud inimese, kes kipubki olema konfliktne, nagu noh, süstemaatiliselt, (.) süsteemselt (.) noh, siis see paratamatult, jällegi tuleb see teema, mis me ennem arutasime (.) kõigepealt inimesele endale tagasiside (.) arutada, kuidas siis (.) kas siis üldse on võimalik sellest probleemist üle saada ja kui tundub, et see paremaks ei muutu, siis (.) siis see liigub laialimineku suunas.

Commented [JL129]: konflikti lahendamine

Commented [JL130]: konflikti lahendamine

Commented [JL131]: konflikti lahendamine

### I: Kirjeldage palun praktikat (.) tööde delegerimisel?

A.S.: Tööde delegerimisel (.) noh, me üritame kuidagi saavutada seda, (.) et, et, et igal inimesel oleks selge enam-vähem, mis on tema vastutusala. Et, (.) et, et ootus on, et tal on (.) tal on seal oma vastutusosal otsustusvabadus, et ta saab seal toimetada, (.) keegi tal kätt ei hoi, (.) mikromanageerimisega ei tegelda, ja (.) ega seal vist eriti muud kunsti eriti ei olegi. Lihtsalt on kokku lepitud, kes millega tegeleb.

Commented [JL132]: delegerimine

Commented [JL133]: juhendamine



**I: Kui te olete midagi ära delegeerinud, (.) kas te jälgite seda protsessi (.) või te ootate tulemust?**

A.S.: Enamikel juhtudel (.) jään lihtsalt tulemust ootama, kui seda tulemust mulle endale vaja on. (.) Kui kellelgi teisel seda vaja on, siis ma võib-olla ei pruugi isegi pika aja jooksul midagi märgata, et midagi on valmis saanud ja toimetatud. Kui mul endal vaja on, siis ma jään tulemust ootama, kui on mingisugune (.) kui on mingisugune tundlikum, kriitilisem teema, või kui on selline teema, kus on noh (.) paratamatult ma pean ise millegagi kaasa tegelema, siis ma jälgin ka protsessi ja tegelen asjaga kaasa. (.) Olukordi ongi erinevaid.

Commented [JL134]: delegerimine

**I: Kirjeldage palun töötajate juhendamist, kui palju te töötajaid juhendate?**

A.S.: Alguses tööle tulemisel, päris palju, (.) meil on *on-boarding*'u *check-list*, kus me käime läbi kõik igasugused ettevõtte sisese (.) mingisuguse korraga seotud igasugused asjad, *policy*'d jne (.) töökorraldused ja asjad. (.) Kui ta juba tööle on ära tulnud ja hakkab asjadega tegelema, siis on (.) siis on, noh, tehniliste oskuste teema (.) keegi võib mentordada mingisuguseid asju või, või (.) Kui on mingi projekti ülevõtmine, siis vanem olija jällegi juhendab uut, lisanduvat inimest (.) projektispetsiifilistes küsimustes. (.) Noh ühesõnaga, jah, neid juhendamisi on igasuguseid.

Commented [JL135]: juhendamine

Commented [JL136]: juhendamine

Commented [JL137]: juhendamine

**I: Kas te mõodate töötulemusi töötajatel?**

A.S.: (2) Nagu mingid KPI-d või mingeid siukeasi asju? (.) Enamasti meil väga mingisuguseid joonlauaga mõõdetavaid KPI-sid ei ole, (.) müügituumis on (.) müügitulemuslikkust mõõdetakse, kuna (.) kuna seal on mingisugune müügi boonused meil kehtestatud, mis sõltub sellest KPI-st (.) noh kui palju on keegi suutnud müüki teha. Aga (.) aga muidu meil otseselt ei ole, et, et, et (.) mingisuguseid väga kvalitatiivseid asju me vaatame, seal jälgime (.) et kui (.) kui, kui, kui (.) meil on nagu kehtestatud see, et (.) kui meil on kusagil mingis arendusprotsessis kehtestatud mingisugune printsiip (.) mingi väga oluline printsiip, mida me nagu (.) nui neljaks kõikides projektides peame jälgima, milles me allahindlust kusagil ei tee, siis noh, me jälgime seda, et kui palju nagu (.) sellise asja kehtestamisel või sisseviimisel me vaatame, et, et, et kui palju me ikka veel libastub kusagil, (.) aga neid on pigem vähe. Meil ole selliseid joonlauaga mõõdetavaid tulemusi liiga palju. (2) Muidugi jah, (.) kuna me müüme inimeste töötunde, (.) siis me loomulikult ka (.) inimesed kõik *track*'ivad aega, seda me mõõdame, eks ole, sest see on (.) see on meil väga suuresti klientidele arveldamise aluseks, ja (3) *that's it*.

Commented [JL138]: töötulemuste mõõtmine

Commented [JL139]: töötulemuste mõõtmine

Commented [JL140]: tulemuste mõõtmine

Commented [JL141]: töötulemuste mõõtmine

Commented [JL142]: töötulemuste mõõtmine

**I: Te mainisite, et (.) töötaja võib libastuda, (.) võib vigu teha, aga kui ta on mitu korda teinud oma ülesandeid allapoole teie ootusi, (.) et mis saab siis?**

A.S.: Noh, siis me suhtleme selle töötajaga kuidagi (.) aga uurime, et (.) püüame aru saada, milles kühvel on (.) Jällegi, kas on võimalik seda probleemi kuidagi lahendada. Kui ei ole seda probleemi võimalik lahendada, siis on järgmine küsimus, et kui tõsine see probleem on, et, et, et kas (.) kas me saame kuidagi korraldada elu kuidagi niimoodi, et lepime selle töötaja puhul selle mustriga, lihtsalt noh, saame sellega hakkama, loeme seda tema isikuomaduseks või kui on nagu noh, liiga tõsine probleem, millega elada ei saa, et siis liigub jällegi laialimineku suunas. (.) Jälle, väga palju sõltub olukorrast.

Commented [JL143]: halva töö järgne toimimine

**I: Aga kui töötaja saab ilusti hakkama oma tööülesannetega?**

A.S.: Noh, siis me kiidame teda. Kindlasti anname tagasisidet, et ta on tubli olnud ja hästi hakkama saanud. Et (.) ja noh (.) kui (.) kaudselt ka see, kui inimene järjest areneb ja mingeid asju järjest paremini teeb (.) kui nt tuleb mingi juunior tööle ja ta järjest omandab igasuguseid uusi oskusi ja (.) ja, ja tõuseb järjest paremale tasemele, siis sellega koos ka tema palgatase tõuseb, eks ole.

Commented [JL144]: tagasiside

**I: Selge, aitäh teile!**

**Intervjuu Mart Ustav'iga, Icosagen Cell Factory OÜ tegevjuhiga 19. Aprillil 2018.**

**Intervjuueerija (I): Aitäh, et te võimaldasite mul intervjuud läbi viia! (.) Teie ettevõtte valiti Äripäeva gasellide topi, kuna kasum ja käive on teil kasvanud üle viiekümne protsendi aastas (.) kolm aastat järjest, et (.) et mis (.) mis on sellise edu taga, (.) kuidas te jõudsite sellise tulemuseni?**

Mart Ustav (M.U.): No (.) oleme loomulikult intensiivselt panustanud *marketing*'i ja kliendisuhetlusesse ja (.) varasematel aastatel olime tehnoloogia arendusfirma. Tehnoloogiliselt arendatud, need said patenteeritud, publitseeritud ja (.) me (.) hakkasime selle baasil arendama siis teenuseid, (.) farmaatsia ja biotehnoloogiatööstusele. (.)2) Ja (.) ja noh nii-öelda see kasv tulenes sellest, et selle äriarenduse direktoriks sai valitud Meelis Kadaja. Inimene, kes on doktorikraadiga, kes on teinud *post-doc*'i Rockefelleri ülikoolis, kes on otsustanud siseneda pigem sellise ettevõtlusse (.) valdkonda, ravimiarenduse valdkonda. (.) Ja (.)2) ja noh (.) see on tema ja tema tiimitöö tulemus, et meil on sedavõrd palju rohkem kliente, et meil on sedavõrd rohkem palju tööd, et meil on ka (.) rohkem sissetulekut ja rohkem kasumit.

**I: Teie olete ettevõtte asutaja ja tegevjuht.**

M.U.: Jah

**I: Kirjeldage palun, mis on teie arvates hea (.) juhi (.) omadused.**

M.U.: Ma ei ole kunagi selle peale mõelnud nii-öelda, eks (.) nagu öeldakse, töö kiidab tegijat ja ilmselt kui ettevõtte on edukas (.)2) nii, nagu on iga ettevõtte edukas omal moel on (.) ka selle juhid (.) nõ omal moel oma iseloomulike omadustega. Ja (.) ja ega siis ettevõtlus ei erine suuresti teaduse tegemisest. (.) Noh, võib-olla detailides ja väljundites, aga (.) oma olemuslikult (.) nii-öelda sättumuselt ollakse ikkagi (.) noh, testitakse projekt, seatakse eesmärk (.) vaadatakse kui palju on, on vahendeid, (.) vaadatakse, rehkendada kui palju sellest on võimalik nõ kasu saada ja, ja noh (.) nõ sellega see asi hakkabki, (.) hakkabki peale, siis tuleb leida inimesed, (.) peab olema materiaalseid vahendeid, (.) peab olema idee, (.) ongi kõik. (.) Ega siis juhi ülesanne on ennekõike organiseerida, koordineerida, delegeerida ja jälgida, et see meeskond töötab. (.) Juht paneb kokku meeskonna ja meeskond juba teeb siis vastavalt ette seatud plaanidele.

Commented [JL145]: juhi ülesanded

**I: Et kui läbida need sammud, (.) mis juht peaks tegema**

M.U.: [Ega ma ei tea, mis juht peab tegema, (.) ma intuiitselt teen. (.) Ma pole kunagi õppinud sellist asja. (.) See on iseloomulik, (.) minu iseloomule omane ja nii nagu ma tegin teadust, teaduse juhtimist, instituudi juhtimist, (.) nii teen ma ettevõtte juhtimist. (.) Vahet ei ole. (.) Inimestele tuleb anda ülesande, inimestel anda suund ette ja (.) loota nende loominguilisele (.) ega seal muud ei ole (.) mingit imet seal ei ole, seal on ikkagi anda inimestele võimalus ennast teostada.

Commented [JL146]: hea juhi omadused

Commented [JL147]: juhendamise, delegeerimine

Commented [JL148]: loominguilisus

Commented [JL149]: intellektuaalne stimulatsioon

**I: Kui palju (.) te arvate, et olete teistele eeskujuks?**

M.U.: Ma ei tea. (.) Tavaliselt nii-öelda sellised tegijad tekitavad pigem (.) teistes inimestes närvilisust ja kadedust kui (.) kui just ees (.) ühesõnaga eeskujuks olemisel. Ma ei mõtle selliste asjade peale ja, (.) ja noh, nii-öelda alati tuleb lähtuda (.) eetilistest kriteeriumidest, sa pead olema (.) inimeste suhtes empaatiline, sa pead (.) mõistma, et neil on oma elu, (.) võib olla nad tülitsevad oma kallimaga või lapsel on probleeme koolis või keegi on haige või (.) noh, ütleme (.) see (.)2) suhtevõrgustiku ülevõltoimimine ja mentaalsuse ülevõltoimimine on olulised komponendid. Inimesed (.)2) ei ole *a priori* (.) sõbralikud üksteise suhtes. (.) Väga sageli (.) inimesed ei talu teineteist või üksteist, (.) sageli tehakse kambakaid kellegile nii-öelda, (.) noh ühesõnaga see, (.) see inimestevaheline suhtemaailm on ääretult keeruline ja siin (.) leida ja, (.) ja kehtestada teatud reeglid, (.) selleks peab olema väga täpne. Kui isiksused on tööl, siis alati tekivad ka erinevused ja (.) kuidas asju teha, kuidas eesmärke püstitada. (.) (Juhtimine) ongi see, et sa leiad selle ühisosa ja (.) fookuseerud paremale küljele või, või noh, olulisele küljele ja jätab kõik (.) püüad tasalülitada, ütleme nii (.) negatiivsest. (.) Mõni inimene ei saa teiega absoluutselt läbi.

Commented [JL150]: hea juhi omadused

Commented [JL151]: hea juhi omadused

Commented [JL152]: hea juhi omadused

#### I: Mis te siis teete?

M.U.: Noh, kuni selleni, et need kaks inimest kutsutakse siia ruumi, pannakse üks-ühele poole ja teine teisele poole [lauda] ja neile pannakse ultimaatum, et kas te teete koos, (.) saavutate oma eesmärgid koos või lähete mõlemad sealt uksest välja ja enam tagasi ei tule.

Commented [JL153]: konfliktide lahendamine

#### I: Kuidas tavaliselt see laheneb siis?

M.U.: Tavaliselt lähevad inimesed nii-öelda (.) siia (.) tähendab seda, et nad leiavad selle ühisosa, mis selle probleemi lahendamisel vajalik. Pärilised inimesed loomulikult lähevad minema, rumalad inimesed (.) a kui see tuleneb kuulsusest või (.) või iseloomude kokkusobimatuses või (.) või inimestel on kõigil suhtearm olemas. Jumal teab, kus kohas nad kellelegi poisi ja tüdruku pärast kraaklesid omavahel. (.) sinna pole midagi parata.

#### I: Kas te olete selline väga konkreetne juht või te annate (.) vabadust

M.U.: [Ma ei saa minna detailidesse eriti kui tegemist on inimestega nende eraeluga või nende erasuhtlusest tulenevate probleemidega. Pigem, nii öelda, töö seatakse primaarseks, töötulemus seatakse primaarseks ja, (.) ja noh, meil on väga reglementeeritud kvaliteedikontrollile allutatud tegevus, noh, ütleme, sellised asjad (.) on primaarsed ja selle, seda nõudes ja, (.) ja seda jälgides (.) tavaliselt need, (.) need probleemid, konfliktid tasanduvad.

Commented [JL154]: konfliktide lahendamine

#### I: Kui te panete need kaks inimest kummalegi poole lauda ja

M.U.: [See on siis, kui ei ole nii-öelda võimalik teisiti (.) noh, ütleme, et see on juba (.)2) noh, on näha konflikti kahju ja, ja, ja kõik sellega kaasnev ja ja, ja noh, nii-öelda (.) siin on suur kohviroom, viiskümmend kuuskümmend inimest siin, sa näed kohe, kuidas seal (käib), koguneb sinna.

#### I: Et kas te nagu pärast jälgite (.) kui, kui on

M.U.: [Eks ikka, nii-öelda põhiliselt väljundi järgi, ega ma ei suuda 65 inimese, kõigi nii-öelda käitumisi (.) monitorida (.) ei ole võimalik, eks siin on hierarhiline süsteem olemas ja (.) on olemas laborijuhid, on olemas osakondade juhid, on grupijuhid, juhtkonna liikmed.

#### I: Kui suur on teie meeskond?

M.U.: Juhtkond on üheksa inimest.

Commented [JL155]: meeskond

#### I: Nendega te suhtlete igapäevaselt?

M.U.: No kas kõigiga just, aga igal ühel on oma töövaldkond ees nii-öelda ja, ja noh, nii-öelda korra nädalas on juhtkonna koosolek. (.) Ja siis nii-öelda (.) seatakse ülesanded, antakse raport nii-öelda tehtust. (.) Vaadatakse (.) mis, kus, kuidas on, erinevad aspektid, arenduse aspektid, siin on nii-öelda firma digitaliseerimine käib praegu, siin on (.) kliendisuhetud, on ärisuhetud, on olemas igasugused tehnilised probleemid. (.) Noh, igal, igas valdkonnas on erinev (.) rõhuasetus ühe või teise probleemi lahendamisel.

Commented [JL156]: meeskond

Commented [JL157]: kontroll

**I: Et siis need inimesed, kes esindavad neid valdkondi, käivad koos siis üks kord nädalas.**

M.U.: Juhtkonna liikmed.

**I: Okei. Kas juht võib oma töös ka ebaõnnestuda?**

M.U.: Ma ei tea (.) ei noh (.) ma ei oska juhi õnnestumist mõõta nii täpselt. Muidugi võib. Iga inimene võib. (.) Siis see väljub nii-öelda (.) milles iganes - (.) eesmärkide mittesaavutamises või (.) või inimeste äraminekus või (.) Ikka võib ebaõnnestuda.

**I: Missugused on teie kõige tähtsamad väärtused, mida te ettevõtte ja inimeste juhtimisel, (.) millest te lähtute?**

M.U.: Et organisatsioon oleks eluterve ja äri edasi läheks, (.) et kasv oleks, (.) et meil oleks võimalus (.) võimalus laiendada tegetsemist ja noh, nii-öelda minu nägemuses (.) see kõik on alles algus. (.) Kuigi see algus võttis kaua aega seal oli mitu erinevat etappi, siis noh, nüüdseks oleme jõudnud välja sellise perspektiivini, et meist võib saada nii-öelda globaalse ravimiarenduse firma ja noh, selle, seda me peame silmas oma suhtluses. Meile on oluline, kuivõrd kogu äritegevus on üles ehitatud orgaanilise kasvu printsiibile. See tähendab seda, et me ei võta investorite raha oma tegevuse nõ käigushoidmiseks, vaid me kasvu baseerime sellele kasumile, mis me oma äritegevuses saame. (.) Aeg-ajalt on vaja olulisi investeeringuid teha, siis me võtame pangalaenu, (.) aeg-ajalt on vaja arenduseks rahalist ressursi (.) ja kui seal on võimalik, siis me küsime Euro-grante või Eesti grante, ükskõik kuidas seda käsitleda. Nii et (.) et noh, kui me selles suhtes vaatame, siis noh, see viib kõik meid (.) selle lõpliku eesmärgi saavutamisele ja noh, nii-öelda meie eesmärk on ennekõike tõusta globaalseks ettevõtteks, ravimi arendus ettevõtteks, (.) mis tingimata ei tähenda seda, et me hakkaksime ravimeid tootma ja neid müüma. (.) Aga meie tegevus ja meie võimalus on ravimite arendamine, (.) seda et, uut tüüpi ravimolekulide avastamine, nende süntees, nende disain, nende tootmine, nende katsetamine kuni faas kaks kliiniliste katsetuste lõpuni. Ja siis me näeme, et meie tegevus võiks pöörduda selle (.) ravimikandidaadi projekti müümisele farmatööstusele. (.) Ja noh (.) sellest printsiibist lähtudes me tegetseme. (.) Nii et noh, me peame ennekõike silmas seda, et nii-öelda eesmärk ei ole Ustavile raha teenida, vaid ennekõike eesmärk on luua (.) võimas organisatsioon, (.) mis on suuteline (.) arendama molekule, ütleme sellises teaduslikust avastusest kuni nõ ütleme, esimeste *proof-of-concept* printsiibis läbi kirjeldatud ravim-molekulideni välja.

Commented [JL158]: väärtused

Commented [JL159]: visioon

Commented [JL160]: väärtus

Commented [JL161]: eesmärk, visioon

**I: Võimas (.) globaalseks arenda, see on (.)**

M.U.: [Jah, me seame enesele eesmärgiks, et meil (.) kui ma hakkam mõtlema, siis (.) ütleme, kümne aasta pärast (.) see on nõukogu poolt püstitatud (.) nagu siht, et kümne aasta pärast oleks Icosagen firma, mille käive oleks viissada miljonit kuni miljard eurot aastas. Ja (.) et meil oleks nii-öelda noh, sisuliselt (.) kogu (.) kogu nii-öelda toote tsükkel avastamisest kuni kliinilise katsetuse jaoks molekulide tootmiseni. (.) Nii et, siin me saame võib-olla küülikust või kanast selle molekuli kätte ja siin ta siis läheb juba sellisel kujul, et on sobilik inimesele manustamiseks teatud haiguste ravimiseks.

Commented [JL162]: eesmärk, visioon

**I: Kas ta olete pidanud (.) midagi ka enda enda juures muutma (.) juhtimiskarjääri jooksul?**

M.U.: No eks ikka inimene (.) õpib kuni elab ja sureb ikka lollina. (.) Eks ikka peab muutma, eriti mis puudutab inimeste suhtlust, sest noh (.) on üks suhtlustasand, kui sa oled, ütleme, (.) professor, juhataja, instituudi direktor. (.) Ja sul on, ütleme bakalaureuse, magistri ja doktorikraadi tudengid, kes on tegelikult õppurid, nii-öelda, kellele siis seatakse sinu poolt ette üks või teine programm, antakse ülesanne ja, (.) ja siis kästakse õppida siit ja sealt ja teha neid katseid ja (.) siis koos interpreteerida, koos kirjutatud artiklid publitseerida. See on üks suhtevõrgustik. (.) Noh, ütleme see, minu kui praktiliselt (.) vana inimene, eks ole, ja, ja noored, noored teisel pool. Siin ettevõttes tegutsemisel on, (.) on pisut teistsugune kontingent (.) need on kõik inimesed, kes on (.) läbinud oma (.) oma ettevalmistuse, kõik koolid läbi käinud, on käinud ka *post-doc*'is. Meil on neliteist doktorikraadiga inimestest, kes töötab siin firmas. Ja, (.) ja see suhtlus on pigem kolleegide vaheline suhtlus, mitte, ütleme (.) noh, juhendaja ja juhendatava suhe, vaid pigem nii öelda võrdsetel alustel, võrdsete teadmiste baasiga, võrdsete oskustega nii-öelda inimeste kollegiaalne suhtlus, nii et noh, paratamatult sul tekib pisut teistsugune, teistsugune suhtevõrgustik (.) ja, (.) ja noh, ka väljund on teistsugune. Sellepärast, et noh, ülikoolis oli see normaalne, et katse ebaõnnestus. (.) Et noh, proovi ikkagi rohkem ja vaata täpselt, et sa õigesse tuubi pipeteerid ühte või teist nii-öelda (.) et sa pead uuesti tegema ja niiviisi seal see läbikukkumiste tõenäosus oli suur ja ka praktiliselt oli see (.) noh, inimesed studiumi lõpus omandasid teatud oskused nii, et nad suutsid nii-öelda teha katseid vastavalt etteantud protokollidele ja (.) või siis välja töötatud protokollidele saada reprodutseerivaid tulemusi. (.) Siis siin (.) ei ole sellist võimalust eksida. (.) Siin toimub kõik selge nõ professionaalsete inimeste professionaalne töö. (.) Ja seda kõrgem edukus, tähtaegade jälgimine jne, jne. (.) Akadeemias, ülikoolis nii-öelda, noh (.) soperdavad nii jumala palju, nad suudavad kahe puu vahel ära eksida. (.) Noh, elu on selline, ega siis õppimise protsess on raske ja keeruline.

Commented [JL163]: muudatused suhtluses

Commented [JL164]: muudatused suhtluses

#### **I: Eks ta ole. (.) Kui on keerulisemad probleemid, kuidas, kuidas te neid lahendate?**

M.U.: Probleem peab olema keeruline ja oma ses mõttes (.) Noh, ma ei oska öelda, ma ei tea, kas seal on selget nagu, noh (.) tuleb lahendada niiviisi, et (.) probleem läheb ära. (Lahendada).

#### **I: Tegutseda**

M.U.: No jah, nii-öelda sageli (.) põhimõte, et (.) tegutseda ka valesi on õigem, kui mitte tegutseda, siis see võib olla põhimõte, (mis) toimib isegi. (.) Sest noh, kui sa oled masinavärgi liikuma pannud, siis ootamatult või asi laheneda iseenesest. Pole olemas mingeid maagilisi lahendusi, (.) on reaalsed, praktilised lahendused.

#### **I: Seda küll. (.) Aga kuidas te genereerite (.) ideesid?**

M.U.: [Ma ei tea, see on väga raske küsimus. Nad lihtsalt tulevad, ärkan üles, mul tekib idee, ma ei oska öelda, kuidas need tulevad. Ega ma midagi spetsiifiliselt selleks ei tee, see on erialane töö. See on (.) minu maailm, kus ma elan, kus ma saan aru (.) interaktsioonidest, kus ma saan aru (.) molekulidest, oma hariduselt olen ma keemik. (2) Ma mõistan, et elu alus on molekulide vahelised interaktsioonid. Ja noh sellest (.) Ma olen (.) aastast tuhat üheksasada seitsekümmend, kuuskümmend seitse astusin ma ülikooli, kuuskümmend kaheksa läksin ma laborisse, nii et sinna on õige mitu pool sajandit on mööda läinud sellest (.) nii et (.) nii et noh, (.) siin selles osas, ma nagu ei (.) see, mis on minu sees, mis ma sellel teel olen omandanud ükskõik, ma ei tea, millal see idee konkreetselt välja tuleb ja milles ta avaldub. (.) Tavaliselt on ikkagi see, et miski asi sisemuses viib rännipoja puu otsa, (.) ka nii on ideedega, ma arvan. (.) Et seal, kui on vajadus, siis idee tuleb ja sealt johtuvalt ka (.) aga põhimõtteliselt ideid on väga palju (.) ega siis kogu kirjandus on ideid täis (.) loe artikli diskussioone, loe nagu perspektiive, (.) see unistus, mis sinna kirja on pandud. (.) Võta see endale omaks ja püüa läbi oma, oma nii-öelda kompetentsi ja oma teadmiste realiseerida see idee teostus.

**I: Aga kui palju näiteks (.) kaasate meeskonda?**

M.U.: No ma ütlen, (.) elukutselised inimesed nii-öelda noh, ega ega tee midagi eriti spetsiifilist, et nüüd on meil ideede genereerimine. Tuleb töö käigus, nii nagu probleemid tekivad, (.) ideed tekivad probleemide lahendamiseks. (2) See ei ole enam kuldmina, et oi näe, vaata idee (siin). Ei ole (noh) (.) on alati konkreetse asjaga seotud tegevus.

Commented [JL165]: ideede genereerimine, meeskond

**I: Seda küll. (.) Kuidas te saavutate seda, et töötajad on pühendunud oma tööle?**

M.U.: Noh, töötajad reeglina on pühendunud. (.) Me jobusid ei võta siia üldse. (.) Ja, (.) ja noh, meil on ju mitu taset firmas, eks ole, (.) üks on see, nagu ma ütlesin, see doktorikraadiga, magistrakraadiga inimeste kiht. Erinevad tegevused arenduses, tootmises. (.) Siis on tehnilised töötajad, eks ole. Tavaliselt on laborandi, spetsialisti, vanemlaborandi staatuses, tehnikute staatuses olevad inimesed, kes on erialase ettevalmistusega, ühte, teist või kolmandat klassi meditsiinikooli peaanalüütikud või (.) laborandid või, või, või, või mis iganes nii-öelda selles mõttes, võivad olla ülikooli bakalaureuse haridusega ja nii-öelda (.) noh siin selles osas (.) nagu ei ole, (.) ei ole (.) nõ küsimusi, et (.) lihtsalt need inimesed on siin ja (.) ja erialase kompetentsist lähtuvalt me tegutseme. (4) Kui sa oled nii kaua aega olnud teaduses. Ja sa tunned praktiliselt (.) no hea küll, nüüd ma enam noori inimesi ei tunne, (.) aga noh, kuni kuni ütleme, kahe tuhande (.) seniks, kuni ma hakkasin TÜT-i direktoriks, tehnoloogiainstituudi direktoriks ja (.) ja, ja noh, nii-öelda (.) kuni ma aktiivselt juhtisin instituuti, siis noh, (.) ma teadsin igat doktoranti nõ, sageli ka magistranti, (.) teadsin, millega nad tegelevad. Nii et noh, sealt tuleneb see, (.) see teadmine, mida inimene on oma *background*'il (2) teinud, (.) eks, eks ikka räägitakse, kes mida väärt on. (.) Ja (.) sealt see tulemus tulebki nii, et noh nõ **ennekõike inimeste valik on tõsine protsess**. Ja, (.) ja teine asi on muidugi see, et Icosagen'is töötamine peab olema inimestele ka nõ hea (.) äraelamise otstarbel, (.) kui te võtate Icosageni, siis kahe tuhande kuuteistkümnenda või, või seitsmeteistkümnenda, ma ei tea, kumb see oli (.) igal juhul see, (.) see palgaskaala Icosagen Cell Factory oli vist kuski saja, saja kuuteistkümnend firma oma, oma keskmise palga maksmise numbriga, ühe inimese kohta makstakse üle kahe tuhande kahesaja euro palka. Järelikult nii-öelda me oleme seadnud eesmärgiks, et, et noh, see ei ole ainult nii-öelda (.) need patsiga poisid, kes klõbistavad *keyboard*'i IT-s ja saavad absurdseid palkasid mitte millegi eest nii-öelda (.) sest kogu IT-sektor on noh, (.) ma, ma, ma ei näe, et selles oleks mingit nii-öelda fantastilist edu, see on poliitikute mõla lihtsalt. Ei ole tegelikult mitte midagi saavutanud. See, et nende IT järele vajadus on, teenuse järele vajadus on, on pigem ühiskonna areng, mitte niivõrd IT-sektori tohtu areng. Aga noh, see selleks. Ja, ja noh, need on, ja ma arvan, et kui me tahame edukat biotehnoloogiafirmat teha, siis inimeste palgad peavad olema konkurentsisis. (.) Meil on suhteliselt kõrgemad palgad, võttes akadeemia või suvalise teise ja noh, see ei ole mitte kahekolme inimese (.) palga (.) määr, vaid siin on ikka kuuskümmend viis inimest. See on meil tõsine (.) ressurss, üle kahe miljoni läheb palgade maksmiseks.

Commented [JL166]: pühendumus

Commented [JL167]: pühendumus

Commented [JL168]: motiveerimine

**I: Et siis kui kokku võtta, et te pigem selekteerite inimesed tööle sellised, kes siis iseenast motiveerivad.**

M.U.: No eks nad moodustavad ka tiimid või meeskonnad. Neile antakse ülesanded nii-öelda, mis me võtame inimest, siis, kui meil on vajadus millegi, mingisuguse töö tegemiseks, me vaatame, et inimene oma hariduselt, oskustelt ja, ja praktilistelt võimetelt on suuteline neid probleeme lahendada. Ega siis meil on tegemist hoorte, haritud inimestega, (.) nad tegelevad probleemide lahendamisega ja nad lahendavad need probleemid. Teisiti ei ole võimalik.

Commented [JL169]: motiveerimine

Commented [JL170]: motiveerimine

**I: Kuidas te värbate neid tipptegijaid siia?**

M.U.: Tulevad ise. Paneme kuulutuse üles, nad tulevad uksest sisse, saadavad oma CV. Me võtame projektijuhte (.) ja laborijuhte (.) ja nii edasi, aeg-ajalt on konkursid. Kas keegi läheb ära

või (.) lähevad tagasi akadeemiasse, mõned lähevad teistele erialadele, mõned lahkuvad riigist. (.) Nii et noh, eks siis on vaja uusi inimesi või noh, põhiline (.) on ikkagi olnud juurdevool, inimeste juurdevool.

**I: Kas ma saan siis teist õigesti aru, et eraldi motiveerida töötajaid ei ole vaja või (.)**

M.U.: No palk on motivatsioon. Ja noh nõ meil makstakse praegu kolm aastat järjest on makstud kõigile inimestele puhtalt kätte tuhat või tuhat kakssada eurot jõulude ajal, eks ole. Noh, ütleme heakene küll, kõrgemalpalgalistele see ei ole nii palju, aga kui me võtame seal laborandid, ma võtan puhtalt kätte tuhat kakssada eurot, (.) et noh, pange sinna maksud juurde, me näeme, et sisuliselt inimesed, terve rida inimesi saavad, nii-öelda ühe palga enda juurde ja eriti need, kes on tehnilised töötajad, noh, nendel on see oluline sissetulek, st seda, et praktiliselt kaheksa protsenti (.) on nende palk aasta keskmiselt nõ kõrgem, (.) nii et noh, kui me vaatame seda, siis me oleme, kui sa võtad selle vahemiku, kus kohas teatud eriala inimeste palgad on, eks ole, siis me oleme pigem siin (.) ülemise otsa juures.

Commented [JL171]: motiveerimine

**I: See on kindlasti (.) tugev (.) motivaator.**

M.U.: No kuidas teisiti.

**I: Kui tihti te räägite ja kas te räägite töötajatele ettevõtte visioonist ja/või missioonist?**

M.U.: See on regulaarsel alusel sagediselt, kevadel nii-öelda, (.) raudselt igal poole aasta tagant. (.) Noh, räägime sellest, kuidas aasta läks (.) ja kuidas äritegevus on läinud. Mis on juhtunud, kuidas meie kasum on. (.) Kuidas meie eesmärgid on täidetud, palju meil kliente on, mikspärast me tegeleme, milline on teie tööväljund eks ole, noh, kui me vaatame seda, et me osutame teenust farma- ja, ja biotehnoloogiatööstusele siis noh, see ei ole niisamuti ainult ütleme, labidaga liivaviskamine või viglaga sõnnikuviskamine. Need molekulid on nõ osa sellest arendusprogrammist ja me võime juba praegu näha, et need, mis meil siin algselt nõ arendati, need molekulid, mis anti meie klientidele üle, need hakkavad juba jõudma nii-öelda ravimarenduse etappi, ehk teiste sõnadega, nad hakkavad inimesesse jõudma. Noh, ühesõnaga, teie panus tegelikkuses selles rahvusvahelises tööjaotuses on väga oluline, sest teie töötulem lõpeb lõpeks inimese (.) tervist parandavate ravimite (.) nõ tootmisega ja, ja selle kaudu kasutamiseks.

Commented [JL172]: visioon

**I: See on väga motiveeriv iseenesest.**

M.U.: No jah, kui me iga päev oleme suutelised sellele mõtlema, aga noh, ütleme, paar korda aastas või korra kvartalis sellest asjast rääkimine, mis programmid meil on, kuidas me oma tegevust muudame nii-öelda, ega siis (.) me peame arvestama seda, et meil on palju konkurente selles teenuse osutamisel, noh, meil peab olema mingisugune täiesti selge (.) nõ selgitus või, või, või argument mikspärast meie käest peaks teenust ostma, oleme ju pärapõrgus, võrdleme Kesk-Euroopat, võtame Šveitsi, Saksamaad, Prantsusmaad, kes teab Eestit, (.) no mitte keegi.

Commented [JL173]: visiooni kommunikeerimine

Commented [JL174]: visioon, eesmärgid

**I: Väiksed me oleme.**

M.U.: No mitte ainult seda, vaid me oleme ka perifeerias. Et kui sa istud Pariisis *Gare du Nord*'is istud rongi peale ja sõidad tund kakskümmend, kuhu sa välja jõuad? (.) Brüsselisse. Kui sa istud Tartus rongi peale, sõidad tund kakskümmend, kuhu sa välja jõuad? (.) Kusagile Paide kanti, (.) võsa vahele.

**I: Seda küll. (.) Kui tihti te muidu töötajatele ettevõtte eesmärkidest räägite või see ongi sealsamas, kus te visioonist räägite, seal räägite ka eesmärkidest?**

M.U.: Nojah, eks me ikka räägime. Ega noh, see ei ole (.) mingi eraldi koosolek, (.) praktiliselt ju (.) kogu aeg, kui meil on projektid ees, eks ole, ja nende elluviimiseks kõik saavad aru, mis nende eesmärgid on. (.) Seal mingit erilist sellist ajupesemist ei ole.

Commented [JL175]: eesmärkidest rääkimine

**I: Jooksvalt siis, projekti raames. (.) Mis omadusi te töötajate puhul kõige rohkem hindate?**

M.U.: Loomingulisust (.) ja eesmärgi saavutamisele suunatust. (.) Niisamuti õhu kangutamist ja, ja tühja loba ei ole kellegile vaja. Peab kusagile välja jõudma, nii-öelda.

**I: Kas eesmärk - tema enda püstitatud eesmärk või töö eesmärk?**

M.U.: [Mõlemas suunas. Ega siis kui inimese tegevuse eesmärgid ja firma eesmärgid kokku langevad, siis on kõige nii öelda ratsionaalsem (moodus).

**I: Kas, kas te muidu teete (.)**

M.U.: [Kõigil tasemetel toimub nii-öelda tulemusvestlus, noh nii-öelda, seal (.) seal ju inimesed püstitavad nõ (.) oma nägemuse sellest, kuidas nende positsioon organisatsioonis on (.) ja, ja siis vastava taseme juhid siis suhtlevad sellest, tulemusvestlus, kuidas on sinu areng läinud, kas sa saad aru, mida sa teed (.) või sa lihtsalt nii-öelda *I don't know, I don't care, I just work here* (.) või sa näed, et sul on ka mingisugune ühisnimetaja selle organisatsiooniga, kelle, kelle heaks sa töötad ja (.) kuidas see välja näeb.

Commented [JL176]: arenguestlus

Commented [JL177]: arenguestlus

**I: Et seal siis nagu uuritakse töötaja eesmärke?**

M.U.: Nojah, nõ, kõik peavad deklareerima, ükskõik millisel kombel, kas pannakse kirja või seda verbaalselt teavitatakse, noh, ükskõik, (.) nõ, see ei oma tähtsust, tähtis on see, mis inimene (.) emotsionaalselt on suuteline välja ütleva ega siis muus osas ma ei näe. (.) Noh, meil ei ole sellist nagu, (.) nagu ajupesut või, või midagi selle taolist, ikkagi nii-öelda inimene ütleb oma hingest lähtuvalt (.) mis, mis meelel, see keelel.

Commented [JL178]: individuaalne lähenemine

**I: Kui tihti need arenguestlused on?**

M.U.: [Arenguestlused on vähemalt nii-öelda iga poole aasta tagant.

Commented [JL179]: arenguestluse

**I: Siis oma taseme juhiga?**

M.U.: [Jah].

Commented [JL180]: arenguestlus

**I: Konfliktidest me juba rääkisime, et kuidas neid lahendatakse. (.) Kirjeldage palun oma praktikad tööde delegerimisel, (.) kui palju te delegerite ja**

M.U.: [No ikka väga palju. No, selleks on meil ju inimesed (.) ega siis eesmärk ei ole minul (.) nende eest tööd ära teha, igaüks on võetud (.) ametisse ja (.) igaüks saab aru, igaühel on ametijuhend nii-öelda ja (.) kui see kuulub tema tegevusalasse, siis noh see talle ka delegeritakse. Kui me räägime selle juhtkonna tasemel, siis siin on üheksa inimest, (.) siis igaühel oma valdkond, ükskõik mis tasemel see on ja kui detailsuseni see on, on iga valdkonna juhi otsustada, kellele ta sealt edasi delegerib.

Commented [JL181]: delegerimine

**I: Kui teil on (.) nagu kaks ühesuguse taustaga inimest, kelle teadmised on sarnased**

M.U.: [Ega (te ometi) ei arva, et meil on mitu dubleeritud positsiooni, meil ei ole nii palju rahalist ressursi. (.) Et sisuliselt on ikkagi nii-öelda ühe valdkonna jaoks inimene, kes (.) kes siis nii-öelda (.) ütleva, kannab selle, selle edasi ja juhib siis ja jaotab siis seal, kus tema alluvatele ülesanded jaotatakse ja kontrollib, et see asi on arusaadav ja siis peab tulemus tulema sellest.

**I: Kui te nüüd neile ülesandeid delegerite, kui, kui täpselt te juhendeid annate, kui täpselt instrueerite, et kas ainult viitate sellele tulemusele või detailselt, mida tuleb teha?**



M.U.: Noh, see sõltub nii-öelda töö iseloomust, mis delegeeritakse. (.) Noh, ütleme, kui, kui seda tööd tegema hakatakse, siis (.) see tegevus saab realiseeruda läbi SOP – *specific operation procedure*. Ehk teiste sõnadega sul on olemas detailne juhend koos kirjelduse, koos (.) tegevuse kirjelduse, koos ülesande püstituse, kui ka nii-öelda väljundiga ja kontrollparameetritega. (.) Nii et noh nõ kui me (lõpptulemusena) lähme, siis noh, ei ole ülesande püstitus, et mine sinna ei tea kuhu tee seda ei tea mida. (.) Täiesti konkreetne tegevus ja, ja noh, lõpptulemusena see, kuidas nüüd see konkreetne tegevus kanaliseeritakse ühele või teisele inimesele. See on juba juhi küsimus, vastava taseme, tasandi juhi küsimus, kuidas kellelegi delegeeritakse. (.) Nii et noh (.) See, (.) see ei ole niiviisi, et, et noh, mine tee seda, (.) vaid kui, kui selline, (.) võib-olla mina saan niiviisi öelda, siis inimene saab aru, et ta on ülesandeks pandud nõ. Aga, (.) aga sealt edasi lõpptulemi saamisel on juba konkreetsed protseduurid, reeglid nii-öelda, millest kinnipidamine on essentsiaalne, sest meie tegevuses kvaliteet on põhiline (.) mitte lihtsalt nende tegevuse ärategemine.

Commented [JL182]: juhendamine

Commented [JL183]: delegeerimine, juhendamine

Commented [JL184]: delegeerimine, juhendamine

#### I: Kui palju te jälgite delegeeritud ülesannete valmimist, (.) seda protsessi?

M.U.: Noh, eks ma ikka hoolitsen selle eest, et tulem on olemas. (.) Noh, ma ei tea, kas ma seda protsessi, ma usaldan inimesi piisavalt, eks nad teavad, kuidas teha, mida teha. Ja nagu ma ütlesin, mina jälgin seda juhtkonna (.) nõ aruannete alusel. Meil on juhtkonna koosolek ja iga inimene räägib oma (.) oma nii-öelda valdkonna tegemistest, (.) mis läks hästi, (.) mis ei läinud. (.) Milline seisund on, (.) mida tuleb teha.

Commented [JL185]: delegeeritud töö jälgimine

#### I: Sisuliselt igal nädalal ikkagi vaadatakse, (.) vaadatakse üle. (.) Kas te töötajaid juhendate, (.) et te olete võib-olla nii kõrgel tasemel, et (.)

M.U.: No juhtkonna liikmetega saab ikka need arutatud. Aga noh, ma (.) nii-öelda selles, selles mõttes, et et ma nüüd kellegi kätt juhin (.) eks ole, sellist asja ei ole.

#### I: Aga neid valdkonna juhte, (.) kui palju te seal neid juhendate?

M.U.: Nad on elukutselised inimesed. Kui me lepime kokku, et näed selline ülesanne püstitatud, selline eesmärk on püstitatud, siis nemad juba teavad, kuidas nad tegutsema peavad.

Commented [JL186]: juhendamine

#### I: Selge. Palun kirjeldage töötajate töötulemuste mõõtmist. (.) Kas, kas te mõõdate (.) töötajate tulemusi või kas üldse on sellist asja siin?

M.U.: No, eks me mõõdame ikkagi nii-öelda, et kuidas käive on ja kas projekt läks välja tähtaegselt ja kas nende, nende parameetritele vastavalt, kuidas kliendiga oli kokku lepitud ja kas kvalitatiivsed, kvantitatiivsed aspektid olid. (.) Nii et noh, nii-öelda need küsimused on, (.) on meil (.) loomulikult nii-öelda kontrolli all, sest sa ei saa küsida raha kui sul ei ole projekt ära tehtud. (.) Ja selles suhtes me ei kõhkle hetkegi, (.) et kui meil on kõik parameetrid täidetud, siis läheb välja arve ja nõuame selle täitmist, selle maksmist nii-öelda.

Commented [JL187]: töötulemuste mõõtmine

#### I: Siis nagu töö põhiselt vaadatakse, kas kõik, (.) kõik sai tehtud.

M.U.: Nojah, kuna oleme teenusfirma suures osas, siis (.) sealt tulenevad ka vastavad nõuded nii-öelda.

#### I: Mis järgneb sellele, kui töötaja on oma ülesande täitnud?

M.U.: Kuidas?

#### I: Et kui töötaja täidab oma ülesande, et kas sellele järgneb midagi?

M.U.: Uus töö. (.) Ega siin ei, (.) nagu põrguski, siin tuli otsa (.) ei saa. (.) Pigem on siin probleem selles, et tuleb teha paralleelprotsessingut ehk teiste sõnadega nii-öelda (.) paralleelselt käib mitme projektiga (.) Sest noh, ega meil ei ole nõ võimalik võtta inimesi progressioonis

tööle. Tööpäev on vähemalt kaheksa tundi, (.) selle aja jooksul peab inimene olema maksimaalselt rakendatud. (.) Noh, isegi me ei ole läinud nii-öelda sellise (.) tööjuhtimisele, et ajajuhtimine oleks kuni viieteist minutilise täpsusega kaetud läbi terve tööpäeva. Osades firmades, ma tean, (.) on see niiviisi tehtud, et inimene teeb töö ära, kirjutab üles, kirjutab allkirja ja see koheselt digitaliseeritakse. (Meil ei ole) see digitaliseerimine veel realiseerunud. Ja, (.) ja noh, nii-öelda need programmid rakenduvad siin koos *barcoding*'u sissetoomise ja, ja kogu nõ (.) protsessi jälgimisega, et noh, siis võib-olla tuleb ka ajajuhtimise komponent sinna sisse. Aga noh, see võimaldab inimeste hulka vähendada, eks ole, sellepärast et tegelikult tõsta nii-öelda töökoormust inimese kohta, mis tähendab ka palga tõstmist ja kõike muud kui kogu protsess muutub oluliselt efektiivsemaks, siis (.) nõ ka inimeste sissetulekud peavad olema oluliselt kõrgemad, et sellist tööpinget kaheksa töötundi välja kannatada.

### **I: Kust näiteks digitaliseerimine, (.) see idee tuli?**

M.U.: Noh, lihtsalt kui me räägime sellest, et me võtame siis selle teenusprojekti. Seejärel (.) meil on suhtlus tegelikult paljude tarnijatega, (.) kui võrd meil on biotehnoloogia, eks ole, mis seisneb selles, et me toodame (.) valke, kasutades loomarakke, siis need geenid kõigepealt, mis kodeerivad neid valke, need sünteesitakse, (.) neid sünteesitakse kas Ameerikas või kusagil Euroopas või Hiinas. (.) Siis need geenid tulevad siia, me paneme need vastavatesse rektoritesse nagu öeldakse ja siis viime need rakkudesse ja need rakud hakkavad siis (ravimolekule) tootma. (.) Kogu selles selles nii-öelda protsessis on väga palju erinevaid nõ partnereid. Nii et noh, selles suhtes (.) meil on, (.) on vajalik väga tõsine koostöö nende partneritega ja, (.) ja siis ka kogu projekti jälgimine, (.) nii et *in-process control* peab kogu aeg seal sees olema (.) ja noh, nii öelda, nagu meil on, me toodame (.) ühes kuus (.) keskeltläbi (.) üks projekt on selline, kus me toodame sada valku kuus, me toodame aastas tuhat kaks sada erinevat valku ainult ühe projekti raames. Tähendab seda, et kõik see peab olema efektiivselt jälgitav esimesest (.) ütleme, sellest geenisünteesi firmale saadatud tellimusest kuni selleni, et me saadame kliendile siis nüüd need valgud (.) ja, ja noh, nõ seal on palju parameetreid kvaliteedi-kvantiteedi hulgas või sealhulgas (.) ja, ja noh, nii-öelda selles suhtes see on vajalik, et meil oleks (.) nõ kogu aeg võimalik jälgida protsessi (.) algusest kuni lõpuni. Seepärast ongi (.) kõik see läheb (.) ütleme kui geenisüntees on igauks, iga geen saab nii-öelda oma *barcode*'i, (.) nüüd nad tulevad, tehakse vektorid valmis, (.) seesama *barcode* läheb sealt edasi, siis ta läheb kultuuri sisse, siis meil on nii-öelda (.) toodetud (.) nii-öelda vedelik, kus kohas see sees on, siis see läheb puhastamisse, siis ta läheb kvaliteedikontrolli, kogu aeg on läbi *barcode*'ingu, see asi on koos kõigi kirjeldustega, mis siin (.) tehti ehk see kõik automaatselt salvestub ühte kohta, ühte projekti, ühe *barcode*'ingu alla. (.) Ja nüüd, kui meil on vaja väljastada raport nii-öelda tehtud tööst ja kvaliteedikontrollist, siis nõ (.) see, see arvutis tehtud digitaliseeritud süsteem on absoluutselt essentsiaalne (.) selleks, et hoida kokku tööd, sest vastasel juhul peab üks inimene hakkama siit *copy-paste*'ima siia-sinna ja see on kindlalt tehakse siin selles vigu, sest inimesed on ekslikud. (.) Ja, ja siis see kandub edasi ja siis klient saab selle raporti, siis ta hakkab seda vaatama, siis ta ei saa sellest aru, siis on sellest jama, siis jälle minnakse tagasi, siis tehakse parandusi. (.) Teeme algusest peale niiviisi, et see on jälgitav protsess (.) ja seepärast ongi vajalik selline digitaliseerimine.

### **I: Selge. See kõlab hästi. (.) Kui, kui (.) töötaja ei ole (.) oma ülesanded täitnud teie ootustele vastavalt, halvemini kui teie ootused olid, et mis siis saab?**

M.U.: No (.) no, tähendab, ega keegi nimelt seda ei tee. Kui ta teeb nimelt seda, siis tal ei ole pikka asu siin. Kui see nii-öelda põhjus on ebaselge, siis see põhjus selgitatakse välja. (.) Ja, ja noh, nii-öelda ega see on kogu protsessi optimeerimine, kui on tegemist miski asja nõ ebakõlaga, kui, (.) kui protseduur, kui protsess ei ole piisavalt robustne. (.) Ta töötab iga kord, et, et (.) seal on mingisugused piirväärtused, milledest on võib-olla üle mindud ja tänu sellele see süsteem ei funktsioneer ja ei anna seda saagist või seda kvaliteeti, mis meil oli algselt nõutud. (.) No siis

Commented [JL188]: halva töö järgne toimimine

hakatakse protsessi optimeerima, ühesõnaga, see, see selline asi nagu, et vot, “oihh, (.) untsu läks”, sellist asja meil ei saa olla. Me peame teadma, mikspärast see untsu läks. Ja kui me saame põhjuse teada, siis me teeme korrektsioonid vastavas protokollis, sest me eeldame, et inimene, kes teeb tööd, (.) jälgib protokolle, on kirjaoskaja ja saab aru, mida ta peab tegema. (.) Ja kui see nii-öelda ei garanteeri lõpptulemust, siis me peame mõtlema, kas protsessis miski asi viltu. (.) Kas kusagil on mingisugused piirväärtused, millele jälgimine ei ole olnud nii-öelda piisavalt dokumenteeritud. (.) Aga noh, nii-öelda lõpptulemusena me jõuame nii-öelda sellele põhjusele jälile ja (.) teeme vastavad korrektsioonid (.) ühesõnaga, objektiivsete vigade puhul või objektiivsete põhjuste puhul. (.) Kui on tegemist sellest isikust sõltuvate põhjustega, (.) subjektiivsete põhjustega, (.) noh, mis iganes (kontomineeris) kultuuri ära või (.) või pani kraani valesse asendisse ja kõik nii-öelda viiskümmend tuhat eurot maksev nii-öelda molekul jooksis kraanikaunist alla, (.) no siis tuleb nii-öelda inimene koolitada, (.) kui ta ikka õppust ei võta ja kordub siis noh, (.) tal ei ole enam kohta siin. (.) Sest noh, (.) me eeldame, et inimesed teevad võimalikult vähe vigu. Protseduurid on robustsed ja töötavad hästi (.) ja kui me näeme, et see on subjektiivne põhjus, et nii-öelda protsess ebaõnnestus, siis võib-olla on tal õigem tegelda kusagil mujal, millegi muuga, kuskohas saab ennast paremini rakendada. (.) Ühesõnaga noh, (.) ega, ega meil ei ole sotsiaalabi asutus, meil on koht, kuskohas püütakse midagi olulist teha.

Commented [JL189]: halva töö järgne toimimine

Commented [JL190]: halva töö järgne toimimine

Commented [JL191]: halva töö järgne toimimine

**I: Noh, selliseid juhtumeid teil vist ei ole, (.) kui teil on doktorandid siin.**

M.U.: Ega doktorandid on ka inimesed. Ega kõik, mis on inimlik, see on omane ka doktorantidele ja professoritele.

**I: Selge. See oli viimane küsimus, aitäh teile!**

**Intervjuu Rauno Stüff'iga, Apollo Kino OÜ tegevjuhiga 24. aprillil 2018.**

**Intervjuueerija (I): Suur aitäh, et oli võimalik (.) intervjuud pidada. (.)**

**Apollo Kino on valitud gasellide toppi, sest käive ja kasum on teil kasvanud väga kõvasti, et (.) milles seisneb selline edu?**

R.S.: No (.) me oleme viimastel aastatel kasvanud ja kasvame edaspidi ka väga kiiresti tänu sellele, et me oleme väga jõuliselt laienenud Eesti turul, mille oleme kasvanud sisuliselt kolme aastaga, mis me turul tegutsenud oleme, me oleme kasvanud Eesti suurimaks kinoketiks. Me oleme laienenud geograafiliselt, me oleme jõudnud sisuliselt igasse geograafilisesse Eesti, Eesti piirkonda alates Põhja-Eestist lõppedes Lõuna-Eestiga ja (.) ja isegi saartega, nii et väga palju sellest kasvust ongi tulnud läbi, (.) läbi laienemiste ja läbi uute kinode avamise ja siis ka läbi olemasolevate kinodes siis mahu kasvu ja turuosa (.) võtmise.

**I: Teil on ka need boonussüsteemid, (.) et see on ka vist andnud kõvasti juurde.**

R.S.: Jah, et tegelikult meil on pea neljasaja (.) tuhande kasutajaga üks suuremaid lojaalsusprogramme Apollo Klubi, (.) mis (.) kuhu on siis hõlmatud lisaks kinodele ka Apollo raamatupoed ja Blenderi mahlabaarid. Ja sinna lisandub kindlasti juurde uusi projekte, aga see on ka kindlasti üks nendest põhjustest, miks (.) miks me nii edukad olnud oleme, miks me nii palju kasvanud oleme viimastel aastatel, aga noh, (.) üks olulisemaid põhjuseid lisaks sellele, et me oleme geograafiliselt laienenud, uusi kinosid avanud, on ka see, et me tegelikult (.) tulime turule, mis oli väga selgelt välja kujunenud (.) ja jõujooned väga selgelt paigas, siis turule tulles

niimoodi mitte esimesena oli vaja teha asju teisiti ja me otsustasime selgelt kohe, et me proovime luua täiesti uut kinostandardit Eesti turule. Alates siis toolidest, mida kinosaalides kasutatakse (.) lõpetades siis iseteenindusega, lõpetades heliga ja lõpetades nagu pildikvaliteediga, mida meie kinodes kasutatakse, et me oleme loonud mitmeid uusi täiesti uusi standardeid Eesti kinoturul, mida ka tegelikult lähiriikides kasutatud ei ole, nii et selline innovatiivsus ja teistmoodi asjade tegemine, eristuvus on ka olnud üks põhjusi, miks (.) miks me oleme suutnud nii palju kasvada, nagu me oleme kasvanud viimastel aastatel.

#### I: Et teha parem paremini kui esmatulijaid.

R.S.: Just, (.) väga keeruline on turule tulla, lihtsalt (.) täpselt sarnase tootega ja öelda, et eelistage minu toodet, sellepärast olen täiesti samasugune, et me oleme proovinud eristuda kõiges, (.) alustades staari toolide kontseptsioonist, mida tegelikult kogu lähipiirkonnas, lähiriikides on täiesti, (.) täiesti ainulaadne ja, (.) ja näiteks iseteeninduskassad, mis võimaldavad lõpptarbijal palju lihtsamalt, kiiremini ilma järjekorras seismata kogu seda protsessi läbida ja, (.) ja korralikult aega kokku hoida, et need on ka tegelikult (.) näiteks kaubamüügi osas on, (.) on ka lähipiirkondades täiesti unikaalsed, mida teised hakkavad tasapisi ära kasutama, järgi tulema. Aga, (.) aga noh, on olnud väga palju selliseid unikaalseid lahendusi, millega me oleme (.) sellist innovaatilisust juurde toonud ja, ja (.) tarbijad selgelt nagu väärtustavad ka seda.

#### I: Teie olete Apollo Kino tegevjuht?

R.S.: Jah.

#### I: Kirjeldage palun hea juhi omadusi?

R.S.: (2) Eestvedaja, (.) eestvedaja tüüpi, suudab meeskonda endaga kaasa tulla (.) panema, mitte nagu vägisi, vaid peab tekitama meeskonnas selge tunde, et meeskond tahab kaasa minna. (2) Meeskonna mängija, arvestab meeskonna (.) arvamustega, võtab need arvesse, ei sõida üle meeskonnast. Kõikide hääled on meeskonnas (.) võrdsed, arvestatakse kõikide arvamusi, ei ole nii, et ainult juhi arvamused ja teiste arvamused. (.) Annab inimestele piisavalt palju otsustusvõimalusi.

Selleks, et inimesed tunnevad, et nad vastutavad reaalselt oma vastutusvaldkonna eest, (.) mitte keegi ei tee nende eest otsuseid, vaid eriti just keskastmejuhtide puhul on oluline, et nad tunnevad, et nad vastutavad oma valdkonna eest. (.) Iga kino juht sisuliselt juhib nagu oma väikest ettevõtet (.) ja sellepärast on ka nagu äärmiselt oluline anda neile kohapeal ka piisavalt palju sellist otsustusvõimalusi. (.) Kuna nemad tunnevad neid kohapealseid olusid kõige paremini ja oma kliente, kliendi käitumisi, mis asjad töötavad, mis asjad ei tööta. Nii et (.) selles mõttes ma arvan, et meil kohapealsetel kino juhtidel näiteks, keskastmejuhtidel on väga palju otsustusvõimalusi seda, mida seal konkreetses kinos (.) kinos teha ja kuidas seda kino kõige paremini arendada. Nii et usaldus, otsustusvõimaluste andmine keskastmejuhtidele ja selline eestvedamine, selge visiooni seadmine, kuhu suunas me tahame liikuda, et inimesed saaksid aru, miks me teeme teatud asju. Ja (2) mõistavad neid ja tahavad nendega kaasa tulla. (.) Mitte sellepärast, et keegi käsib, vaid nad reaalselt saavad ise aru ka, et miks see, miks see nende jaoks vajalik on.

#### I: Te ütlesite, et otsustusvabadust annate. Kuidas (.) kust jookseb see piir, kui palju te annate neile seda vabadust ja palju te ise kontrollite ja kuidas see kontroll käib või, või (.) kas te kontrollite?

R.S.: No (.) proovin kontrollida nii vähe kui, nii vähe kui vähegi võimalik. Kust see piir läheb, ongi keeruline öelda, kõik kinojuhid vastutavad oma tiimi komplekteerimise eest, kõiki inimestega seotud otsuseid teevad juhid ise kohapeal. Nad ei pea kooskõlastama mitte ühtegi inimestega seotud otsust, kui nad loomulikult tahavad midagi arutada, need võimalused on alati

Commented [JL192]: hea juhi omadused

Commented [JL193]: hea juhi omadused

Commented [JL194]: hea juhi omadused

Commented [JL195]: hea juhi omadused

Commented [JL196]: delegeerimine

Commented [JL197]: hea juhi omadused

Commented [JL198]: delegeerimine

Commented [JL199]: delegeerimine

olemas. Aga nad ise loovad, komplekteerivad endale tiimid. Nad vastutavad kohapealse hinnastuse eest, mis hinnaga, milliseid asju müüa, kas hinda tõsta, hinda langetada (.) kauba müügis, piletite müügis. (3) Ehk siis sisuliselt, nagu ma ütlesin ka, nad juhivad nagu miniettevõtteid, iga kino on omaette ettevõtte oma kulude ja tuludega (.) ja seal on teatud asjad, mida kinojuhid ise suudavad mõjutada, on teatud asju, mida nad ei suuda mõjutada näiteks see, et millised filmid kinno tulevad, see ei ole nende (.) ja kuivõrd edukaks filmid osutuvad (.) küll aga on nende väga suur vastutusvaldkond see, et (.) kui palju inimesi nad panevad vastu kliente teenindama, mis on siis lõppude lõpuks kulu ja tulu, (.) tulu suhe, kas on piisavalt palju inimesi seal, et suudaksid kaupa piisavalt palju müüa, on sul liiga (.) liiga, liiga vähe inimesi, liiga palju, kõik need tegelikud (hoovad), kes need inimesed on, kuidas nad on välja koolitatud, need on kõik, täiesti sada protsenti kinojuhi enda, (.) enda vastutada, nii et (.) kõik inimestega seotud otsused. Ja, ja (.) kõik hinnastus-, (.) hinnastusmuudatused, (2) mis tegelikult väga otseselt mõjutavad majandustlemusi, kõik on tegelikult kinojuhtide enda otsustada.

Commented [JL200]: delegerimine

### I: Aga palju te siis, kus koha pealt te siis kontrollite?

R.S.: No (.) „kontrollimine“ on üldse halb sõna tegelikult, et (.) noh, loomulikult me regulaarselt vaatame, (.) vaatame tulemusi, meil on erinevad võimalused jälgimaks seda, et kuidas, (.) kuidas kinodel läheb, milliste filmidega, kuidas keskmised müügid liiguvad, ehk siis selline väga (3) täpne (.) automaatne aruandlus ja loomulikult alati, kui on küsimusi, siis saab kindlasti (.) jooksvalt pöörduda, aga noh, igakuistel kuu, (.) kuu aruandluskoosolekutel ka siis (.) kinojuhid räägivad ka oma tulemustest, (.) mis läks hästi, mis läks halvasti, mida sellest õppida, et (.) finantsvaade on meil väga läbipaistev, et see, kui palju piletid ostetud, millistele filmidele, kuidas meil konkurentidega võrreldes läheb, et see on nagu üsna selline nagu läbipaistev süsteem ja sealt saab pidevalt ülevaate sellest, et kas on murekohti või, või läheb hästi, et (.) et noh, selline jooksev, (.) jooksev infovahetus on ka päris, (.) päris tihe, et ma ei nimetaks seda kontrolliks. Aga (.) selline (sparringulaadne) (niimoodi) koostöö juhtidega.

Commented [JL201]: kontroll

Commented [JL202]: kontroll

### I: Kas juht võib oma töös ka ebaõnnestuda?

R.S.: Ma arvan, et ma ei tea isegi ühte, isegi ühtegi juhti, kes ei oleks ebaõnnestunud ja ma arvan, et üks, mis juhtimis põhimõtetest võib-olla unustasin alguses mainida, on see ka, et mida ma oma tiimides väga selgelt öelnud olen, et (.) et vigade tegemine on väga-väga okei, igaüks peab, peab saama teha vigu, mitte küll samu vigu korduvalt ja korduvalt, aga iga inimene eksib ja see on täiesti inimlik. Kui inimene ei eksis, see tähendab seda, et eriti just keskastme juht, järelkult ta ei teegi midagi. Ei otsusta midagi, ta ei julge otsustada, kartes kogu aeg ebaõnnestumist, ehk siis, kui sa kardad ebaõnnestumist, sa ei tee otsuseid, mis on vajalikud äri arendamiseks.

Commented [JL203]: hea juhi põhimõte

Commented [JL204]: vigade tegemine

Ja meie üks sellistest põhilistest eelistest võib-olla konkurentidega võrreldes on ka, et me oleme Eesti ettevõtte. Meil otsustamisprotsess on kohapeal, isegi suured strateegilised otsused tulevad kiiresti ja teine on ka see, (.) et me katsetame, (.) kuna me oleme tulnud turule (.) turule palju hiljem kui teised turul olijad (.) me oleme teinud väga palju innovatsioone, me oleme katsetanud väga palju erinevaid (.) kampaania mehhanisme, erinevaid tooteid, erinevaid viise kliente teenindada ja (3) ja see on täiesti, täiesti okei, see on üks meie põhiväärtustest on ka julgus. (.) Ja seda me proovime ka väga selgelt propageerida, et kinojuhid julgeks katsetada, proovida, sest kunagi ei tea, kus sa ei katseta, ei tea, kas asi võib toimida või mitte, selline julgus katsetada, eksperimenteerida on ka väga-väga oluline ja pooled asjadest ei toimi. Pooled asjadest võivad jälle toimida nii, et selles mõttes, et sellist nagu ebaõnnestumist, kindlasti on olnud mitmeid ebaõnnestunud projekte, ebaõnnestunud inimeste valikuid. Kõige olulisem, mida ma oma tiimile öelnud olen, on see, et (.) et võtta vastutus eksimustest (.) ja õppida eksimustest. Eksimused ongi selleks, et mitte kellegi peale näpuga näidata, vaid realselt õppida sellest, mida siis järgmine kord teistmoodi teha. Et tõesti näiteks uutest kampaaniatest meil võib olla pooled kampaaniatest

Commented [JL205]: vigade tegemine

Commented [JL206]: vigade tegemine

ebaõnnestuvad. Aga oluline meie jaoks on teada, miks nad ebaõnnestuvad, kas me teeme uuesti, (.) kas me peaksime midagi teistmoodi tegema või tasuks üldse loobuda sellisest kampaaniast või (.) või näiteks mingisugusest protsessimuudatusest, et mida ta toob meile, mida ta võttis ja kas on mõistlik või mitte, et (.) väga palju asju ebaõnnestub. Ma arvan, lihtsalt aktsepteerimine, ebaõnnestumiste aktsepteerimine, see on ka üks selline mõttemall, mida, mida me väga selgelt proovimine jälgida.

Commented [JL207]: vigade tegemine

#### I: Kuidas te teada saate, miks see kampaania ebaõnnestus?

R.S.: Me teeme selliseid lühikokkuvõtteid näiteks kampaaniate osas, kampaania järgselt, et aru saamaks, et millised olid need eesmärgid, kas need, millised tulemused olid ja siis proovige aru saada, et kas (.) Noh, kampaania õnnestumisel või ebaõnnestumisel võib olla mitmeid erinevaid põhjuseid, alates, ma ei tea, (.) ebasõbralikkust ilmast, liiga vara või liiga hilja alustatud kommunikatsioonist, konkurentide tegevusest, sõnumi pehmusest, ebakonkreetsusest, kohapealsest elluviimisvõimekust, võib-olla liiga vähe inimesi meil tööd, võib-olla liiga palju inimesi, et efektiivsus langes. Et noh, neid komponente võib olla kümneid erinevaid, et me ei tee kuuekümmet seitsmet leheküljelisi kokkuvõtteid igast kampaaniast, mida me teeme, aga samas me teeme väga lühidalt selliseid konkreetseid kokkuvõtteid, mille põhjal me saame nagu järgmine kord sellist üritust planeerides näiteks õppida, kas seda tasub teha või, või ei tasu või mida arvestada. Kuidas me saame paremini seda üritust ellu viia, kui eelmine kord.

#### I: Kas on võimalik, et te olete ka teistele eeskujuks, (.) näiteks oma juhtimisstiili poolest?

R.S.: Seda on küll väga keeruline kommenteerida. (.) Et ma arvan, et (.) seda juhtimisstiili või juhtimismudelit ei oska keegi nagu ka ettevõttest väljaspool hinnata, et pigem on see ettevõtte kuvand kui selline, brändi kuvand, mis, mis inimestele tekitab mingisugused seosed selle konkreetse ettevõttega võib Apollo brändiga, Apollo kinobrändiga. Tegelikult meil on ka mitmed erinevad ettevõtted sama, sama brändi all. Tegelikult Apollo raamatupoed on eraldi, Apollo kino on eraldi, need on erinevad (.) justkui sama kaubamärk on mõlemal ettevõttel, aga ettevõtted tervikuna on väga erinevad, tegutsemisvaldkond on erinev. Konkurentsikeskkond on erinev ja võib-olla ka juhtimisstiil on erinev. Ettevõtteid ikkagi juhitakse erinevalt.

#### I: Missugused on need kõige tähtsamad väärtused, (.) millest ettevõtte ja inimeste juhtimisel lähtute?

R.S.: No meie ettevõtte põhiväärtused on julgus, ausus (.) noh, igal ettevõttel on oma, oma sellised põhiväärtused, millest, (.) millest me jälgime, lähtumine ja tegelikult noh, inimeste valikul ka (.) me proovime järgida seda, et kas nagu vastavalt, kas need inimesed inimtüübina vastavad meie, meie põhiväärtustele, kas nad võiksid siia ettevõttesse nagu sobituda, sulanduda. Et (.) see on nagu üks, (.) üks asi, mida nagu (.) vaadata, aga teisalt on ka see, et sobivutus tiimiga (.) ja, ja kas (.) kas, kas (.) kas, kas see konkreetne inimtüüp nagu loob midagi tiimile lisaväärtust või mitte, ja kas ta nagu, (.) kas nagu kõigepealt sobitub üldse sellega ja kas ta just sellist väärtust, mida me otsime ja noh, väga-väga tihti on ka see, et me tegelikult võtame inimese tööle, kes oma (.) võib-olla mitte nagu kompetentsidelt ei ole kõige tugevam kandidaat, aga kes oma väärtushinnangutelt ja oma isiklikult nagu sobituvuselt tiimi on nagu (.) leiame, et see on nagu parem, (.) parem klapp, et tegelikult selline suhtumine ja hoiakud on minu arust palju olulisem kui, kui kompetents. (.) Et noh, ma ei saa öelda, et meil on ebakompetentsed inimesed, aga kui noh, näiteks mul endal on nagu valida, kas ma võtan inimese, kes, kelle kompetents on piisaval tasemel, aga kelle hoiakud on paremad, versus see teine, kelle hoiakud võib-olla ei ole nii, nii õiged, aga kelle kompetents ja varasem kogemus on tugevam, siis ma pigem võtan inimese, kelle hoiakud on õigemad.

Commented [JL208]: väärtused

Commented [JL209]: väärtused

Commented [JL210]: väärtused

#### I: Need hoiakud siis (.) üritate aru saada tööintervjuul või, või siis hiljem?

R.S.: No eks (.) inimese värbamisel ongi see kõhutunne, mis lõppude lõpuks ütleb selle, kas on õige inimene või mitte, et, (.) et me lisaks (.) olulisemates võtmesituatsioonides me teeme ka proovipäevi inimestele, et lisaks sellele tunnetusele, mis juhul, kes seda inimest värbab ise, ise saab, siis saab ta tagasisidet ka tegelikult tiimilt ja näeb, kuidas inimene nagu reaalses situatsioonides toimib ja ja, (.) ja kuidas, kuidas (.) nagu väljendab ennast ja, ja (.) ja millise mulje ta teiste inimestele ka nagu jätab, et et noh, selle peale saab palju sellise laiapõhjalisema tagasiside.

**I: Proovipäev on hea mõte. (.) Palun kirjeldage ja põhjendage võimalusel, et missuguseid muudatusi olete (.) juhikarjääri jooksul enda juures pidanud läbi viima?**

R.S.: (3) Ma arvan, et üks, üks selline võib olla oluline märksõna on see, et tagasiside vastuvõtmine. (2) Kui (2) ma olen hakanud väärtustama sellist nagu (.) negatiivset või sellist nagu konstruktiivset tagasisidet. Just sellepärast, et mitte (.) ma ei ole selliste massohistlike kalduvustega, vaid pigem just selles vaates, et (.) et selline, selline tagasiside, (2) kus tuuakse välja, et midagi võiks nagu teistmoodi teha, paremini või rohkem läbi mõeldud, see on nagu (.) väga selline väga väärtuslik, mida tavaliselt eestlased ja eriti kolleegid ei julge, ei julge nagu öelda (.) et samas ma olen õppinud seda väärtustama. Et kui varasemalt võib-olla ma nägin seda ohu märgina või võtsin seda isiklikult, siis (.) siis igasugune tagasiside, mis aitab ennast muuta, (.) viib ju asju nagu paremuse suunas. Väga keeruline on inimestel muuta ennast kui, kui keegi tagasisidet ei anna, et midagi oleks vaja muuta ja seda ma olen väga selgelt oma inimestele ka nagu sisendanud, et nad julgeks anda ja julgeks vastu võtta tagasisidet. Et ma arvan, et see on üks selline (2) selline (2) väga, väga oluline märksõna. Teine on võib-olla ka see, et (3) et ka tagasisidega seotud, et kui, kui varasemalt selline negatiivne tagasiside võib-olla läks nagu kõrvust mööda siis, kui sedasama samasugust tagasisidet või sellist midagi muutvat tagasisidet tuleb mitmest erinevast kohast, siis (.) olen hakanud seda palju tõsisemalt võtma, st seda, et see minapilt ei pruugi olla inimeste suhtes ja enda suhtes nagu päris-päris sarnane, et kui sa saad mitmest kohast sarnaselt tagasisidet, siis (.) siis (.) järelikult seal peab midagi olema. Ja seda tuleb nagu palju tõsisemalt arvestada ja ma arvan, et see on ka nagu selline üks koht, mida ma olen proovinud (.) proovin muuta. (.) Lisaks sellele, kui sellest ajast saadik, kui ma olen hakanud juhtima keskastme juhte, siis (.) sellest ajast on ka (2) ma olen vähemalt proovinud teadlikult hakata nagu vähem sekkuma nende tegemistesse ja anda neile rohkem sellist nagu tegutsemisvabadust mis, (.) mida varasemalt võib-olla isegi keskastmejuhina olles ja spetsialiste juhtides siis (2) oligi vaja kontrollida iga liigutust ja (.) sina tegid ise neid otsuseid ja sul ei ole vaja nagu (.)arvestada sellega, et tegelikult need inimesed ka juhivad oma inimesi, kes on nende tiim. Et hakata üle pea nende eest otsustama, et enda nagu selline tagasihoidmine, ka teatud otsuste puhul mitte nagu otse minna, tegema mingeid otsuseid sinu enda keskastmejuhi eest, et selline nagu (.) vaoshoitus ja, ja (.) vastutuse andmine ja (.)on ka sellised asjad, mis on, (.) on olnud päris keerulised ellu viia, aga (.) ja nõudnud sellist mõttemaailma muutust. (2) Ja (.) info avaldamine (.) info edastamine ka, et (3) mida, mida juhtivamal positsioonil sa oled, seda rohkem tegelikult sellist nagu info jagamist allapoole peab toimuma, pigem ma olen proovinud ka sellest (.) üle saada, et hoian kõik endale ja annan ainult vajaduse korral infot edasi, vaid pigem (.) pigem mida inimesed ootavad, ongi just see, et mida rohkem infot nendega jagatakse, see näitab usaldust, see näitab läbipaistvust ja, ja sellist avatust, et see on ka selline asi, mida võib-olla kommunikatsiooni ja info jagamisel olen pidanud nagu väga korralikult ümber mõtlema.

Commented [JL211]: tagasiside vastuvõtmine ja andmine

Commented [JL212]: delegeerimine

Commented [JL213]: info jagamine allapoole

**I: Aga see keskastmejuhtide usaldamine, et kas see on halvasti ka lõppenud või, (.) või?**

R.S.: Jah, siin on ka olnud kindlasti (.) minu üks põhimõtetest ongi see, et kui ma inimese tööle võtan mingile positsioonile (2) teeme (.) väga, (3) tekitame väga selget kokkulepet, milles see konkreetne inimene vastutab, et mina saan aru, tema saab aru, mille alusel mina tema tööd

hingan. Ja peale seda (.) ma usaldan teda sada protsenti selleks, et ta hakkab seda valdkonda juhtima, ma annan talle kõik võimalused seda teha, võimaluse otsustada oma valdkonna raames, nii palju kui vähegi võimalik ja, (.) ja see on minu põhimõte olnud. (.) Ja, ja loomulikult (.) nagu siin ebaõnnestumistest rääkida, siis ongi olnud juhtumeid, kus (.) kus (.) mingil, mingil ajahetkel on olnud näha, et need otsused inimest usaldada on olnud valed.

Commented [JL214]: delegerimine

#### I: Mis siis saab või mis siis sai?

R.S.: Väga tihti (2) minu üks põhimõtetest on olnud ka see, et ma olen andnud inimestele alati võimaluse eksida. Ma annan väga otsest tagasisidet (.) ilma (.) ilma, ilma keerutamata, ilma läbi lilled (.) sellise tagasisidet, sest (.) kui anda sellist väga läbi lilled tagasisidet, väga nagu ähmast ja, ja üldist, siis inimene tavaliselt ei saa aru üldse, et rahulolematust üldse eksisteerib. Et ma olen andnud inimestele väga konkreetset tagasisidet. (.) Väga selgelt välja toonud, mida ma näen, et mida, mida oleks vaja muuta, põhjendan, miks seda on vaja muuta ja (2) kui need muutused ei ole peale mitmekordse võimaluse andmist (.) õnnestunud, siis (.) ongi näiteks toimunud inimeste lahkumine ettevõttest. Ja noh, (.) loomulikult mingil määral tuleb alati siis ka endale peegliselt vaadata, et, (.) mis siis selle inimese puhul ei toimunud, et kui ma ise olen näiteks inimese välja valinud ja, ja mingil hetkel toimus lahkumine, siis (.) tuleb alati ise ka peegliselt mingil hetkel vaadata, et (.) et kas see tegutsemisviis on õige olnud või mitte, aga praegu selline nagu usaldamine (.) oma vastutusvaldkonnas ma arvan, tervikuna, on kindlasti, (.) kindlasti olnud õige, et loomulikult sajaprotsendiliselt kõik ei õnnestugi, aga ma arvan, et valdav enamus nendest personali otsustest on olnud ka väga-väga õiged ja mõned üksikud sellised (3) negatiivsed kogemused välja arvata, siis ma arvan, et see on olnud kindlasti väga õige.

Commented [JL215]: vigade tegemine

Commented [JL216]: vigade tegemine

#### I: Kuidas te (.) keerulisemaid töölaseid probleeme lahendate, kui on mingi suurem teema ees, mis see protsess on, kuidas te olukorda lahendate?

R.S.: Selliseid personali-alaseid või üldse juhtimisalaseid?

#### I: No (.) näiteks juhtimisalaseid.

R.S.: No need on väga, väga erinevat tüüpi, (.) väga erinevat tüüpi olukorrad, aga ma arvan, et võib-olla üks selline (3) põhimõte, millest nagu lähtuda, ongi siis see, et mitte edasi lükata selliseid ebameeldivaid otsuseid, vaid (2) mis tavaliselt viibki selle olukorra veel halvenemiseni, vaid proovida reageerida sellele ja võimalikult (2) võimalikult otsekohe (.) nagu ma ütlesin, ka, et näiteks tagasisidet andes inimestele läbi lilled tagasisidet anda, et midagi justkui võiks natukene kuidagimoodi parem olla. (.) Tegelikult ei aita seda inimest ja ei aita mul seda olukorda lahendada.

Commented [JL217]: probleemide lahendamine

Nii et ma olen proovinud vähemalt sellist juhtimisalaste väljakutsete osas olla võimalikult konkreetne

ja võimalikult kiiresti selle, seda olukorda hakata, nõ lahendada enne kui ta (.) liiga hapuks läheb.

Loomulikult siin on ka mitmeid (.) mitmeid, aga noh, kindlasti ka näiteid, kus, kus ma olen ise vastu vastupidiselt sellele käitunud ehk siis liiga hilja need otsused teinud. Kuigi see arusaam, et need otsused on vaja teha või ellu viia on olnud juba varasemalt, et (.) iga kord, kui selline olukord on olnud, siis tagantjärele olen ikka ennast analüüsides nagu tuletanud (.) tuletan seda, et tegelikult see esialgne tunnetus, mida teha, (.) mida ma kogu aeg edasi lükkasin (.) oli, oli õige ja need otsused, need lähenemised, need tegevused oleks pidanud nagu tunduvalt varem ära tegema, et et noh, selliste ebameeldivate teemadega väljakutsetega seoses ongi (.) võimalikult konkreetselt võimalikult kiirelt need ette võtta ja parem õudne lõpp, kui lõputu õudus.

#### I: Seda küll jah. (.) Kuidas te muidu (.) ideid genereerite? Näiteks toodete, teenuste parendamiseks või uute toodete, teenuste väljatoomiseks?



R.S.: Siin on ka väga palju ideid, meil tuleb ettevõtte sisesealt, kus siis, kas või kinojuhtidel on ideid või kinojuhtide inimestel on tekkinud ideid. Keegi kuskil välismaal käinud, midagi näinud. Keegi on kuskilt midagi lugenud. Et (.) et meil on väga keeruline siit innovatsiooni, innovatsiooni järgi kogu aeg need uuesti, uuesti tuua, aga, (.) aga eks me vaikselt nõagu proovime ja, ja noh, (.) kuulame väga palju altpoolt tulevaid ideid ka. (.) Loeme loomulikult erialast, (.) erialaseid väljaandeid, kus, mis valdkonnas maailmas üldse tervikuna toimub, aga väga palju ka reisidel käies näiteks keegi näeb midagi kuskil, see on selline äge asi, äkki me võiks ka seda teha. Võib-olla mitte sellisel kujul, aga mingil teisel kujul. Et (.) kuulame hästi palju oma inimesi.

Commented [JL218]: ideede genereerimine

#### I: Aga kuidas nad annavad tagasisidet - (.) kuskil koosolekul või vabas vormis?

R.S.: Meil ei ole üldse sellist struktureeritud kohta, et ma ei tea, kord kvartalis on nüüd üks koosolek, kus me genereerime uusi ideid, et (.) pigem ongi sellised kuu kokkuvõtte koosolekud, kus mõnikord tuleb uusi ideid välja, küll me võiks seda teha või võiks hoopis teistmoodi hinnastada või võiks need asjad üldse ära kaotada, selle asemel hoopis seda teha, et (.) et meil sellist struktureeritud, ma ei tea, innovatsiooni-teemalisi või, (.) või *brainstorming* uide nagu regulaarselt ei korralda, et pigem, (.) pigem on selline rohkem selline spontaanne, spontaansetest diskussioonidest tulenevad mingid ettepanekud või mõtted, mida, (.) mida teistmoodi teha.

Commented [JL220]: meeskonnaliikmete kuulamine

Commented [JL221]: ideede genereerimine

Commented [JL222]: ideede genereerimine

#### I: Ja see tuleb siis kinojuhtide poolt?

R.S.: See tuleb kinojuhtidelt, mõnikord omanikelt. Mõnikord kinotöötajatelt, et näiteks kui ma eesliini päevi käin tegemas, mõnikord tuleb seal ideid, mida näiteks tõesti rohujuure tasandil teha näiteks piletikontrollis, mida teistmoodi arvestada, mida ma-ei-tea värvate ma-ei-tea veateadetes näiteks teistmoodi teha, et (.) et see tuleb täitsa erinevatelt tasanditelt.

Commented [JL223]: ideede genereerimine

#### I: mis need eesliinipäevad on?

R.S.: Kus ma reaalselt näiteks käingi (.) korra kuus, ma proovin käia eesliinil, see tähendab seda, et ollagi kliente teenindamas, kontrollida pileteid, teha seda kõige rohujuuretasandi tööd, millega meie klienditeenindajad kokku puutuvad, et tavaliselt kuskil niimoodi (.) kord (.) kord kuus selline pool päeva (.) erinevates kinodes, et esiteks aru saada (.) aru saada sellest, et kas on mingisugused väljakutsed, mida näiteks teeninduses peaksime muutma, kas on mingisuguseid ettepanekuid, mida näiteks eesliinitöötajal on võib-olla väga keeruline öelda oma juhile, kes ütleb omakorda edasi need, et saada otseallikast ka sellist tagasisidet selle kohta, kuidas asjad reaalselt toimivad ja suhelda klientidega. Kuulata, mis tagasisidet klientidelt saab, millised murekohad seal välja joonistuvad, nii et mul endal seda väga meeldib teha ja olen proovinud seda regulaarselt teha.

#### I: Kindlasti annab see sellise vaate, (.) ülevaate

R.S.: Ta annab ülevaate ja kindlasti ta on nagu positiivne inimestel endal (.) et näevad, et, et ka kontorist tahetakse tulla nõu siia (.) aga noh (.) pigem ma ei tee seda sellepärast, et mingisugune linnuke kirja saada, vaid lihtsalt mulle endale ka meeldib klientidega väga suhelda ja, (.) ja noh, (.) sealt saab ka sellist väärtuslikku (.) väärtuslikku tagasisidet, kui näiteks ma ei tea (.) iseteeninduskassade osakaal müügist ei ole päris see, mida me oleme oodanud, siis proovida aru saada, et miks sa siis ei ole. Kuidas kliendid tulevad sinna, miks kliendid ei taha seda kasutada. Et küsides kellegi käest tagasisidet kuskilt kinost, et miks need asjad ei toimi siis (.) noh (.) see ei ole hoopis see tagasiside, kui olles ise kohapeal klientidega suheldes ja proovides nende argumente kasutada kliente iseteenindusse suunamiseks, et on väga hea näha, mis, mis vastuseisud seal tulevad või kas nad tulevad või kuidas nendest mööda saada, et (.) et selline vahetu isiklik kogemus on alati kõige-kõige väärtuslikum.

**I: Kuidas te saavutate selle, et töötajad on tööle motiveeritud (.) või (.) pühendunud tööle?**

R.S.: No eks seal on väga suur roll üksuste juhtidel, kelle nagu tegelikult üksused ka väga-väga tihti on. Et üksuse juht ise motiveerib oma tiimi, ise seab teenindusstandardid (.) oma isikliku eeskujuga ka, et kui, kui kino juht ikkagi ka on reaalselt põllul nagu ütleme, siis (.) ta näitab isiklikku eeskujul (.) teeb kiireid otsuseid, (.) ei lase asjadel, negatiivsetel asjadel liiga kaugele minna, (.) argumenteerib inimestele, miks me teatud asju teeme, teatud juhtimisotsuseid. Väga selline läbipaistev juhtimisstiil on tavaliselt alati selline, mis nagu tekitab inimestel ühtse arusaama, et miks me teeme teatud asju, miks me teatud asju ei tee. Ja, ja noh, selline nagu kaasatud juhtimisstiil on (.) ja selline väga (.) nagu käed (.) *hands-on* lähenemine on alati, mis niimoodi (.) motiveerib eesliini. Ja, ja (.) aitab ka sellisele positiivsele keskkonnale (.) keskkonnale kaasa. Me kindlasti (.) ei ole (.) ettevõtte, kes teenindusvaldkonnas maksab nelikümmend protsenti rohkem kui turu keskmine. (.) Pigem me proovime endale leida õigeid inimesi, kelle jaoks kinovaldkond, kui selline on hästi inspireeriv. Noored aktiivsed inimesed, keda kino reaalselt kõnetab. Nad ei käi siin tööl raha pärast, loomulikult, me maksame neile nii palju, kui me vähegi suudame eesliinile maksta. Aga, aga (.) raha ei ole see kindlasti, mille pärast nad siin tööl käivad. Vaid siin on ka see paindlikkus, paljud käivad graafikuga tööl, osalise koormusega ehk siis see sobitub nende elustiiliga ja see, see, see valdkond tervikuna on nende jaoks inspireeriv ja ka need soodustused, mida nad meilt töötajatena saavad, on ka sellise meelelahutusmaailmaga seotud ja need on ka kindlasti asjad, mis inimesi kõnetavad ja mis võimaldavad neil tarbida just neid teenuseid, mida nad ise väga tahaks tarbida.

Commented [JL224]: eeskuju

Commented [JL225]: pühendumine

Commented [JL226]: pühendumine

Commented [JL227]: pühendumine

Commented [JL228]: pühendumine

Commented [JL229]: motiveerimine

**I: Et siis (.) enda eeskujuga ja (.) soodustustega.**

R.S.: No isiklik, isiklik eeskuju ja sellise nagu (.) positiivse keskkonna loomine töövaldkonnas, et (.) on, on asi, mis eriti tänapäeval noortele väga hästi korda läheb ja mida rohkem nad väärtustavad.

Et (.) et selline positiivne keskkond on alati inimestele (.) noh, muutunud järjest motiveerimaks isegi olulisemaks kui, (.) kui see otsene, otsene sissetulek on see, et kuidas sul (.) töö juures on, milline sul juht on, kuivõrd hooliv, arvestav, arvestav inimeste keskne ta on, et me oleme proovinud oma juhtide valikul ka nagu lähtuda sellest, et nad oleksid inimeste inimesed. Et nad ei oleks sellised (.) vana kooli, vana kooli füüerid, kes lihtsalt (.) nõ mõõda joont käies (.) inimesi juhivad, vaid pigem proovivad inimestega arvestada väga sellised nagu (.) olen proovinud otsida endale väga inimese keskseid juhte.

Commented [JL230]: noorte motiveerimine

Commented [JL231]: noorte motiveerimine

Commented [JL232]: noorte motiveerimine

**I: Kuidas, (.) kuidas need juhivad siis (.) seal on alati kaks poolt, et kui väga arvestada töötajaga, siis lõpuks võib see käest minna. Et kuidas te seal nagu balansseerite seda, et ühelt poolt arvestada töötajaga, teiselt poolt**

R.S.: [No lõppude lõpuks on meil ju majandustulemused. Majandustulemused sõltuvad sellest, palju käivet tuleb ja millised on kulud, et kui inimestega nagu teises äärmuses ollakse liiga arvestavad, arvestatakse kõiki ma-ei-tea graafiku muutmise soove, et inimesed on väga-väga-väga paindlikud, põhimõtteliselt üks kuu ei käigi tööl, teine kuu siis käib natukene ja, ja noh, (.) lõppude lõpuks see kõik kajastub majandustulemustes – müügid ei ole niivõrd head (.) või siis kulud on liiga suured nende müükidega suheldes, et (.) et noh, kinujuhi roll ongi nagu tagada, et need kaks asja on omavahel balansis, käive versus ressursid, mis me sinna vastu paneme. Ja see on nagu üks asi, et numbriliselt vaadata, aga noh, tegelikult ka näha, milline on kino üldilme on, kuivõrd hästi korras see on, kuivõrd hästi protsessid toimivad, kas inimesed tegelikult suhtlevad klientidega või mitte. Et noh, need on ka need ootused, mis inimestele peale pannakse, mis on ka väga palju kinujuhi nägu, et kuivõrd proaktiivne see suhtlus on või reaktiivne, et kas (.) lähenetakse klientidele või oodatakse kuni kliendid lähenevad meile. Et (.) ka kinokülastuste ajal saab nagu väga hea pildi sellest, et (.) et kuivõrd paindlik see juhtimisstiil on ja, ja kuivõrd hästi

asjad nagu paigas, (.) paigas on, sest noh, (.) sellised nagu numbrilised mõõdikud ütlevad ka tegelikult väga selget ja väga kiiresti, et kui asjad on ikka väga liimist lahti on nagu teises, teises äärmuses, et et noh, (.) lõppude lõpuks meil on ka graafiku alune, graafiku põhine töö (.) meil on teatud, helja kuu tagant on selline (.) nelja kuu kokkuvõtte, kus (need) üle- ja alatunnid, mis näitab ka efektiivsust. Ja noh, numbriliselt on kõik väga-väga selgelt, nõu nagu jälgitav, kuivõrd efektiivselt kino siis nüüd juhitakse, kuivõrd siis paindlik ollakse, piisavalt paindlikud või siis nagu liiga paindlik, et see (.) tegelikult kajastub üsna kiiresti ka numbrites.

Commented [JL233]: kontroll

**I: Okei, (.) siis on see (.) kinojuhi teha rohkem.**

R.S.: Just.

**I: Kui tihti te räägite töötajatele ettevõtte visioonist või missioonist?**

R.S.: (4) Väga harva, väga harva, (.) pigem need ongi sellised, kui nendest rääkida, siis (.) juhul, kui midagi ei muutu, siis aeg-ajalt näiteks (.) jõulu-, jõuluüritustel või, või näiteks suve-, suvepäevadel midagi võib-olla meelde tuletada inimestele, miks me teatud asju teeme. Et seal siis ka missioon või visioon niimoodi nagu meelde tuletada, et kuidas sellega nagu haakub, et (.) me tahame muutuda nagu Baltikumi suurimaks meelelahutusettevõtteks, siis need tegevused, mida me teeme, kuidas nad seda (.) siis nagu toetavad, et (.) et aga noh, pigem see on selline suhteliselt harv tegevus.

Commented [JL234]: kontroll

Commented [JL235]: visioon

Commented [JL236]: visioon

**I: Aga kui palju te räägite ettevõtte eesmärkidest.**

R.S.: Numbrilistest eesmärkidest (.) räägivad, ettevõtte üldistest eesmärkidest ka võib-olla kord aastas. (.) Aga noh, kuna meil on ka tulemustasu skeem seotud kõikidel eesliini inimestel, siis (.) kinojuhid tegelikult igakuiselt kommuniqueerivad järgmise kuu eesmarke, nii et tegelikult kinopõhiselt inimesed teavad täpselt, kui palju nende üksustes, üksuses on vaja tulemusi saavutada ja (.) väga hästi saavad nad aru sellest, mis nende roll selles on ja mida nad siis ise võivad saavutada läbi selle, kui need tulemused täis tulevad, et (.) et sellist nagu üksuse põhiste tulemuste (.) kommuniqueerimist, (.) et mis on eesmärk ja kuidas meil läks ja selliseid asju, see on igakuine protsess.

Commented [JL237]: eesmärkidest rääkimine

Commented [JL238]: eesmärkidest rääkimine

Commented [JL239]: eesmärkidest rääkimine

**I: Mis omadusi te töötaja puhul kõige rohkem hindate?**

R.S.: (2) No siin põhiväärtusteks oligi (.) julgus, mängulisus, ausus, et need on nagu (.) selles mõttes, võivad kõlada (.) väga üldiste, üldiste omadustena, aga noh, (.) need on ka väga olulised omadused just meelelahutusvaldkonnas, selles valdkonnas, kus me töötame. Et selline uuendusmeelsus, (.) julgus teha asju, julgus vastutada oma valdkonna eest, julgus ka eksida. (.) Et ma arvan, et need on sellised (.) sellised omadused, mida inimesel, uutel inimestel kindlasti nagu otsime. Loomulikult (.) kompetents oma vastutusvaldkonnas, aga nagu ma ütlesin ka, selline nagu eksperimenteerimisjulgus (.) ja, ja (.) ja, ja nagu võimekus seda teha, et ma arvan, et on ka hästi sellised olulised kohad ja, ja (.) ausus selles vaates, et just (.) tunnistada, (.) tunnistada eksimusi mitte ajada nagu tagasi, vaid pöörata eksimused nagu uuteks võitudeks, et õppida nendest (.) et kui hakata niimoodi kõiki eksimusi niimoodi hakata nagu kartma seda või kui see organisatsioonikultuur on selline karistav (.) eksimuste eest, (.) siis inimesed ei julge vastu võtta otsuseid, nad ei julge katsetada uute asjadega. Ei julge tunnistada, et mingid asjad on ebaõnnestunud. Selle asemel, et öelda, et jah (.) see oli viga. Ja seda enam ei tee, me teeme seda asja teistpidi. Mis loob aluse tegelikult uuteks õnnestumisteks, hakatakse (.) Kui hakatakse nagu salgama seda, et tegelikult see asi ei olnud üldse minu süü ja tegelikult see asi üldse nagu halvasti, et (.) et see, see loob üldse väga vale aluse nagu edasisteks tegevusteks. Pigem selline au, ausus ja julgus tunnistada viga ja õppida nendest, et see on nagu ka hästi oluline. See on

Commented [JL240]: vigade tegemine

muidugi tööstusel väga keeruline seda niimoodi välja, välja tuua, aga mõnikord ikkagi tuleb see ka juba seal välja.

**I: Kuidas te tagate selle, et ettevõtte ja töötaja eesmärgid on kooskõlas?**

R.S.: (.3) No eks see värbamisprotsessis üks osa ongi selles, et kas inimene (.2) kui on valida inimeste vahel, kes tulevad seda raha pärast tegema või, või, või neil ei ole kuskile parajasti minna või inimeste vahel, kes siis tõesti põlevad sellest, lähevad põlema sellest valdkonnast, kus nad saaksid nagu tegutseda, siis loomulikult, mida rohkem sa värbad inimesi, kes tegelikult tulevad siia õigete põhimõtete pärast, siis seda (.2) seda lihtsam nagu (.) seda lihtsam nagu nende inimestega lõplikult on, sest (.) ettevõtte ja inimese enda ootused on palju paremini balansis. Ja teiseks ka see, et noh, pidevalt eesmärkide kommunikatsioon, pidevalt teadmine sellest, kuidas, (.) kuidas meil läheb või, või siis see kommunikatsioon, miks me mingeid asju teeme. Mida rohkem infot allapoole nagu liigutada, seda paremini inimesed ka ise suudavad siis lõppude lõpuks (.) aru saada, et kas see, kuhu ettevõtte liigub, miks me teatud asju teeme, kuidas me teatud asju teeme, kas see on nagu see, millega ma tahan ennast seostada või mitte, et mida rohkem infot inimestele jagada, seda, kuidas me teeme ja miks me teeme, seda parem arusaam peaks neil endal olema sellest, et et (.) et kas see nagu haakub enda (.) enda ambitsioonidega või enda (.) nende põhimõtete, et (.) mida vähem inimene peaks seda, peab seda välja mõtlema, seda, (.) seda parem, see on, et mida rohkem (.) mida rohkem infot jagada, seda, seda parem ja seda paremini saab ka, (.) tekivad need ühised (.) ühised arusaamad, (.) ja noh, loomulikult (.) siin on jälle otsese juhi (.) roll on väga-väga oluline, et kas, kuivõrd hästi see otsene juht on ka niimoodi esimeseks selliseks puhvriks inimestel (.) väljendamaks seda, et mis ettevõtte eesmärgid on ja miks me teatud asju niimoodi teeme ja kuivõrd kiiresti inimesed vastused saavad, millised need vastused on, kuidas nendesse süvenetakse, et (.) noh, (.) see kõik tekitab inimesel mingisuguse arusaama selles mõttes, et kas see on ettevõtte, kus ma tahan töötada. Ja, ja (.) just ka see, et ootused, milline peab see (.) on see teenindusprotsess, mis me teeme teenindusprotsessis teatud asju niimoodi. Miks seda kõike vaja teha on, mis kasu (.) ettevõtte saab sellest, mis konkreetselt kasu inimene saab sellest, et noh, mida paremini need on nagu läbiräägitud inimestega, ära seletatud, seda paremini inimene tunneb ka oma rolli siin ettevõttes, aga seda, et kuidas tema aitab kaasa ma-ei-tea (.) kahe miljonilise kasumi teenimiseni, mida temalt oodatakse ja kas see on nagu loogiline või mitte, et et noh, (.) iga (.) mida paremini inimene rolli tunnetab, seda paremini see haakuvus ettevõtte ja inimese enda eesmärkide vahel ka on.

Commented [JL241]: ettevõtte ja töötaja eesmärkide kooskõla

Commented [JL242]: ettevõtte ja töötaja eesmärkide kooskõla

Commented [JL243]: ettevõtte ja töötaja eesmärkide kooskõla

Commented [JL244]: ettevõtte ja töötaja eesmärkide kooskõla

**I: Et siis info tuleb nagu ülevalt alla, aga kas, (.) kas töötajaga on ka mingisuguseid vestlusi iga mingi perioodi tagant või, või (.)**

R.S.: [No näiteks keskastmejuhtidega ma teen arenguvestlusi, (.) iga-aastaselt on arenguvestlused, eesliini kõikide inimestega arenguvestlused meil päris ei toimu, need toimuvad vastavalt vajadusele. (.) Aga noh, kord kvartalis ä la toimuvad ka meil sellised nagu infopäevad, kus siis nii-öelda on üksuse põhine, kus siis kõik ongi sisuliselt nagu (.) kino üldkoosolek, kus siis kõik töötajad ongi ühe üksuse põhiselt, vaadatakse tulemusi läbi, arutatakse (.) jooksvaid teemasid, (.) kuidas meil läheb, millised on teemad, mida peaks võib-olla niimoodi peakontoris viima. (.) Mis teemad on laual, mis on hästi, mis on halvasti. Ehk siis on ka selline üsna selline nagu põhjalik koosolek, kus seda infot nagu noh, mõlemas suunas liigub ülevalt alla ja alt üles. (.) Et need on sellised regulaarsed koosolekud ka.

Commented [JL245]: arenguvestlused

**I: Okei. Nüüd teie meeskond, kas, kas teil on mingi konkreetne meeskond või, või kuidas te asju ajate?**

R.S.: Siin on erinevad funktsioonid, et üks, ühed on nagu kinojuhid, siis on haldus, (.) turundus, (.) müük, et noh see koosnebki erinevatest, erinevatest üksustest, et noh, (.) kinod on selline kõige nähtavam osa sellest ja kinojuhid.

**I: Et, et kas te saate öelda, et teil on nagu mingi oma meeskond või, või, või siis ongi, et kõik on nagu eraldi**

R.S.: Noh, selles mõttes, et kõik keskastme juhid, kes minu otse alluvad on, nemad ongi minu tiim, laiem tiim on siis kõik (.) ülejäänud sada kakskümmend inimest, kes meil kinos töötavad, aga noh, ma ei ole nende otsene juht, nende otsesed juhid on siis kinode juhid või (.) vastavate üksuste juhid, et ma oma peamiseks tiimiks pean oma otsealluvaid, keskastmejuhte.

Commented [JL246]: inimeste arv

**I: Kuidas teil muidu koostöö käib keskastmejuhtidega? Te ütlesite, et teil on üks kord kuus on koosolekud. Et kas see on nagu põhiline või, (.) või on nagu igapäevane suhtlus?**

R.S.: See kord kuus on selline kuu kokkuvõtte koosolek, kus me räägime väga konkreetselt numbritest ja (.) vaatame ettepoole, (.) vaatama tahapoole, kuidas läks, mis on planeerimisel niimoodi, aga noh, see on selline formaalne, formaalne osa, et selline (.) kas siis igapäevaselt, igapäevaselt (.) selline jooksev suhtlus jooksvate teemadega, et mis ei kannata oodata näiteks kui on vaja mingeid otsuseid või midagi arendada, muuta või midagi parandada või näeme, et numbrid ei ole päris sellised, et siis on nagu jooksev, jooksev suhtlus ka niimoodi, et (.) et selline, sellist regulaarsust ei ole, pigem see regulaarsus on see, et kord kuus on see koosolek, seal väga detailselt läbi. Kui vahepeal midagi vaja suhelda, arutada, diskuteerida, siis on niimoodi jooksev, (.) jooksev suhtlus. Et ei ole selliseid kord nädalas *face-to-face* koosolekuid ma praegu hetkel ei ole pidanud vajalikuks teha, et vastavalt teeme koosolekud, lepime kokku (.) vastavalt niimoodi nagu vajadusele. Sellist regulaarsust (.) kui sellist kord nädalas sellised koosolekud on, on minu arust, see on ka üks indikatsioon sellest, et päris ei usaldada inimesi, et nad igapäevaselt toimetavad õigete asjadega, et, et noh, (.) ma arvan, et kord kuus selline ülevaade on nagu piisav, (.) piisav detailsus ja piisav ajaline vaade.

Commented [JL247]: koosolekud

Commented [JL248]: koosolekud

**I: Kui teil meeskonnaliikmete vahel töö ei laabu, (.) tekivad konfliktid või mingisugused probleemid, et kuidas see teie ettevõttes laheneb?**

R.S.: Ma olen proovinud tavaliselt lasta inimestel neid ise, ise ära lahendada, enne kui, enne kui ma ise, ise sinna sekkun, et lasta inimestel endal (.) omavahel maha istuda, need teemad selgeks rääkida ja tavaliselt ma sekkun peale seda, kui see ei ole õnnestunud, et (.) et ma kindlasti ei pea õigeks hakata kellegil teisel (.) inimeste enda eest probleeme ja muresid ära lahendada, eriti kui tegemist on keskastmejuhtidega, kes on ikkagi juhid, siis (.) siis ma olen alati andnud võimaluse inimestel endal (.) endal kõigepealt ära lahendada ja siis sekkunud (.) sekkunud peale seda ja, ja (.) siis niimoodi kohtuniku rolli justkui nagu tulnud peale seda alles.

Commented [JL249]: konfliktide lahendamine

**I: Kirjeldage palun teie praktikat tööde delegeerimisel. Et kuidas te delegeerite?**

R.S.: Delegeerimine on üks selline asi, mida juhina on siin aastaid-aastaid õpitud ja, ja järjest rohkem (.)2) nagu sujuvamaks muutnud seda protsessi, et (.) et noh (.)2) kõik (.) kõik, mida vähegi võimalik on delegeerida, tuleks delegeerida. (.) Mis nagu eriti mitte, võib-olla tippjuhtidel, aga just keskastmejuhtidel kõige suuremaks murekohaks on see, et (.) et ei delegeerita piisavalt, et selliseid olukordi, kus, (.) kus liiga palju on delegeeritud, ma isegi (.) ei mäleta, et oleks oma karjääri jooksul kuskil kokku puutunud. (.) Pigem on juhtide väljakutseks just see, et ei delegeerita piisavalt (.) proovitakse ise asjad ära teha, et teine nagunii ei saa sellega nii hästi hakkama või siis ma saan vähemalt kindel olla, et asjad on korrektselt tehtud. Et on üks tüüpilisemaid juhtimise ja juhi, (.) juhi vigu, mis tähendab seda, et (.) et noh, tegelikult ei ole korralikult inimesed välja õpetatud või siis (.) tegeletakse valede asjadega, et tegelikult juhi roll (.) ei ole tegeleda täpselt

Commented [JL250]: delegeerimine

samade teemadega, millega (.) tema inimesed tegelevad, pigem on aidata kaasa seda meeskonda tervikuna koos hoida ja natuke suuremat pilti jälgida, et loomulikult aeg-ajalt ise käed külge lüüa.

Commented [JL251]: delegeerimine

Aga juhi roll pigem ongi tagada see, et inimesed tegelevad õigete asjadega ja ja, (.) ja tema roll on veidi-veidi nagu erinev, et mõnikord juhid ei suuda sellest rollist välja tulla (.) ja ei julgegi delegeerida või ei taha või see tundub kuidagi ebamugav nende jaoks. Et pigem, (.) pigem võiks ikkagi nii palju, kui vähegi võimalik ära, (.) ära delegeerida õigetele inimestele ja, (.) ja jälgida just seda, et (.) et sa ise sellesse oma endisesse rolli spetsialistina tagasi (.) ei suunduks. Pigem, pigem julgustan juhte ka niimoodi (.) võimalikult palju delegeerima ja, ja ise rohkem sellise üldjuhtimisega tegeleda.

### **I: Kui sama töövaldkonnaga tegeleb mitu inimest, kellele on sama tase, kuidas te nagu otsustate, kellele anda näiteks mingi töö?**

R.S.: No siin sisuliselt sellistes olukordades tulebki endale maha müüa see, et (.) kui ma annan sellele inimesele, siis mis on need argumendid (.) või miks ma annan selle inimesele ehk siis selline (.) ma väga tihti kasutan sellist endale mahamüümist (.) et (.) mitte et keegi nõuaks nagu seda minult, aga ma proovin lihtsalt ise, kui selline olukord, kus (.) ongi kaks võrdset inimest, siis kumma ma suudan endale paremini maha müüa, miks ma talle annan seda, kas on nagu loogiline, kas see vastab tema kompetentsile, tema vastutusvaldkonnale, varasematele tegemistele, kogemustele, (.) Ja kuidas nagu organisatsioonis tervikuna välja paistab, kas see on nagu loogiline ka organisatsiooni vaates, et ma annan selle inimesele selle ülesande, et (.) et noh, sellised nagu kontrollküsimumused mulle enda (.) enda jaoks, et mida ma proovin läbi käia, et aru saada, et (.) kui ma suudan selle endale maha müüa, et see inimene on just õige nendel, nendel põhjustel siis (.) noh, mina lähenen niimoodi sellele protsessile.

Commented [JL252]: delegeerimine

### **I: okei, selge. Ja kui täpselt te selgitate töötajale, et mis on see töö või, (.) või kas te räägite tulemusest või, või panete täpselt paika, mida tuleb teha?**

R.S.: Üldiselt mulle ei meeldi pikad ja lohisevad ametijuhendid, vaid pigem ma proovin lähtuda sellest, et ametijuhend kokku kõikide nende ametlike punktidega, mis seal sees on, on üks-kaks lehekülge maksimum et (.) kus need peamised vastutusvaldkonnad on ära määratletud, mis täpselt sinna vastutusvaldkonna alla läheb ma pigem (.) pigem isegi kirja ei pane. Ma pigem räägin inimesega läbi, et see on sinu vastutusvaldkond, et sa pead selle, see on see, mille eest sa nagu vastutad, mida täpselt sa nagu teed (.) ongi võimatu, nagu kirja panna. Ühesõnaga, inimene peabki tegema neid tegevusi, mis aitavad sellele eesmärgile kaasa. Ma pigem proovin nagu väga täpselt ära määratleda seda, et milline on see lõpptulemus, mida, mida inimene peab saavutama, mida tema, millist lisaväärtust peab tema looma. (.) Et ja mitte minnes nagu liiga detaili, sest kõik tööülesandeid, mida rohkem hakkad neid kirja panema, seda (.) rohkem sa detailidesse laskud ja see üldpilt nagu hägustub.

Commented [JL253]: delegeerimine

### **I: Kas te räägite ka sellest, et et mis saab siis, kui see delegeeritud töö saab tehtud? Kui, kui see näiteks ei saa tehtud, et mis siis saab?**

R.S.: (2) Selles mõttes, et (2) tähtaegade seadmine ja nendest mitte kinni pidamine või?

### **I: No näiteks jah, kui ei ole tehtud midagi (.) või, või kui, kui ta teeb ära, et mis siis on.**

R.S.: No ega igat, igat liigutust ei saa loomulikult ka väärtustada, ega, ega karistada. Pigem nagu väärtustanud olen ma selliseid ma-ei-tea rahaliselt näiteks või materiaalselt, ongi sellised nagu erakorralisi pingutusi, mis ei ole nagu sellise tavalise vastutusvaldkonna raames, et (.) hakates inimest nagu iga väiksema liigutuse eest, mis kuulub tema põhiülesannete hulka materiaalselt väärtustama siis (.) annab see minu arust inimesele väga vale signaali. Ka (.) verbaalne tunnustamine, teiste ees väljatoomine, see on nagu paljude inimeste jaoks väga-väga

Commented [JL254]: preemiad

oluline ja motiveeriv. Et aga noh, näiteks teisest, (.) teisest küljest jälle, et kui (.) kui tulemus ei ole päris selline, mis nagu kokku lepitud, siis noh, see saab olla ainult kokkulepetele mittevastav, kui kokkulepe on sõlmitud selliselt, et kuule tee, ülesanne ära ilma tähtaega andmata või ilma ootusi kirjeldamata on ka väga keeruline hinnata, kas siis asi sai siis tehtud või mitte. Et kui on öeldud, et (.) et lepime kokku, et selle asja tegemiseks on näiteks kaks nädalat ja vahepeal on ka mingi vaheetapp uuritud, et kuidas läheb, et kas asjad on nagu õiges suunas minemas ja siis kahe nädala pärast ei ole tehtud, siis on nagu põhjus rahulolematuseks. Aga kui ei ole midagi konkreetset kokku lepitud ja keegi on eeldanud, et see tehakse ära selle aja jooksul, aga ei ole kommenteeritud, siis, (.) siis on väga keeruline kellegile ette heita selles suhtes. Ehk siis see briif või siis need ootused peavad olema selgelt kommunikeeritud inimestele.

Commented [JL255]: tasustamisstiil

### **I: Aga kui ongi just selline olukord, et on kommenteeritud need ootused ja ei tehta või noh, see tulemus on allapoole teie ootuste, et kuidas siis?**

R.S.: Aga siis ongi võimalikult otsene (.) otsene tagasiside ja, ja tagasiside andmine ja arusaamine, et miks, miks see niimoodi ei ole, (.) et siis proovida, (.) proovida aru saada, et miks see tulemus ei olnud selline ja, (.) ja kui mõlemad pooled saavad aru, et see ei olnud tõesti selline siis, siis sellest saab ainult õppida. (.) Probleemiks muutub see siis, kui juht ei ole rahul ja ta tegelikult ei väljenda, miks ta rahul ei ole. Sellest on ilmselt väga keeruline õppida ja väga keeruline teist korda midagi teistmoodi teha. et (.) ja nagu ma ütlesin, (.) eksimine on täiesti (.) ja asjade mitte välja tulemine on täiesti (.) täiesti okei, aktsepteeritav. Aktsepteeritav ei ole see, kui teha samu vigu korduvalt ja järjest-järjest. (.) Et see, see ei ole kindlasti noh, see on, (.) see on ilmselge rumalus või hoolimatus, aga (.) aga, aga selline tagasiside andmine ja, ja (.) ebaõnnestumistest õppimine on täiesti loomulik osa.

Commented [JL256]: halva töö järgne toimimine

Commented [JL257]: vigade tegemine

### **I: Kui palju te juhendate töötajaid?**

R.S.: (3) Keeruline nüüd nagu välja tuua, aga noh ikka luude valdkonda sisse elamisel ma proovin, näiteks (.) oma, oma tiimil nii palju olemas olla kui vähegi võimalik (.) vestelda nendega, nii palju ja julgustada neid küsima nii palju kui vähegi võimalik, et (2) ma olen ka öelnud, et (.) ja pigem öelnud, et neil on kohustuslik küsida nii palju küsimusi (.) kui neil vähegi mugav tundub, et nad ei tohi tunda, uued inimesed ei tohi tunda ennast ebamugavalt täpsustamast mingeid tööülesandeid või protsesse või viise, kuidas asju tehakse, sest nad ei pruugigi teada neid, et (.) et noh, ma olen ka öelnud, et sisuliselt esimese kolme-nelja kuu jooksul (.) sa ei tohi kunagi mõelda sellele, et kas ma küsin selle küsimuse või mitte, (.) vaid pigem alati küsida, et see on täiesti normaalne osa sisseõppimis- või sisseelamis-protsessist, (.) et sellist valehäbi ei tohiks inimestel olla, et ma olen proovinud seda just nagu julgustada. Et (.) see on võib-olla üks minu viis inimestel, võimaldamaks võimalikult kiiret sisseelamist loomulikult, olla nii palju olemas nende jaoks, kui vähegi võimalik, aga (.) aga just ka nagu võtta nagu see valehäbi ära, et (.) et inimesed ei tohiks kunagi selle peale mõelda, kas ma julgen seda küsida või mitte, et äkki ma küsin liiga palju, et noh (.) sisseelamise ajal ei ole liiga palju küsimusi.

Commented [JL258]: juhendamine

### **I: Et pigem küsida siis.**

R.S.: Just.

### **I: Selge. Töötulemuste, (.) töö tulemusi te mõõdate?**

R.S.: üksuste põhilised tulemused, kõik jooksevad pidevalt jooksvalt välja, toimub igakuine hindamine.

Commented [JL259]: töötulemuste mõõtmine

**I: Selge. Oleme juba kõigest rääkinud. Lõpuküsimused on ära küsitud. Selge, (.) aga praegu ei olegi rohkem küsimusi. Suur aitäh teile (.) aja eest! Läks tund aega täpselt.**

R.S.: Väga hea, väga sobib.

**I: Aitäh teile!**

**Intervjuu Raido Pikkar'iga, Thorgate Management OÜ juhatuse esimehega 26. aprillil 2018.**

**Intervjuueerija (I): Teie ettevõtte on Äripäeva Gasellide topis (.)**

Raido Pikkar (R.P.): Sa võid sinatada.

**I: Sinu ettevõtte on Gasellide topis, kuna kasum ja käive on kasvanud üle 50% aastas (.) kolme aasta jooksul. Millest selline edu?**

R.P.: Selleks, et ettevõtet teha, sul peab olema midagi rohkemat silme ees kindlasti kui ainult raha või käive. Et (.) raha või käive (.) või selle kasv on (.) on tulemus. Seega (.) ma olen sellest ettevõttest ja (.) hiljem ka koos partneritega mõelnud, sihte seadnud palju varem, kui me ettevõttega väga aktiivselt seda visiooni täitma hakkasime. (.) Nii et kui me mõtleme Thorgate'i praeguse struktuuri nõ alguse peale, kus see järsk kasv hakkas, see on aastast 2014, (.) kui samaseid mõtteid, struktuure me oleme mõelnud ja mina olen ette valmistanud juba aastast 2008, 2009. (.) Seega see (.) teha juba tootearendust, ennast harida, hankida võrgustikku, leida need partnerid, et selles suunas nagu liikuda, et see eeltöö on toimunud ca siis 3-4 aasta jooksul juba enne seda. Seega kui ühel hetkel lõpuks see selgus ja (.) partneritega kokkulepped on paigas, mis meil 2013 lõpus, 2014 algus juhtuski, (.) et me tahame olla (.) võimalikult hea, ideaalis loomulikult parim digitoode ettevõtte ja me tahame teha aina rohkem riskikapitali investeringuid, et tõesti muuta midagi tehnoloogiaga, (.) sest selle suuna peale liikudes, kui kõik partnerid on motiveeritud, kõik meeskond saab aru, kuhu te liigute, (.) selle suuna peal on hästi hea liikuda, tempot tõsta. Sellega kaasnevad aga-momendid, et mitte üle kasvada, aga ma arvan, et see edu saladus on selles, et meil oli pikalt enne see mõtlemine, et mida me tahame teha, väga paigas ja (.) kaalusime erinevaid variante ja lõpuks kui see lukku sai, siis oli kindlustunne päris suur.

**I: Te olete (.) tegevjuht?**

R.P.: Juhatuses esimees, tegevjuht jah. Ehk siis ametlik ingliskeelne termin selle kohta on *executive chairman*, aga Eesti äriseadustikus seda tiitlit ei ole. See põhimõtteliselt on nii nõukogu kui juhatuse esimees kui ka tegevjuht ühes isikus põhimõtteliselt.

**I: Kirjeldage palun, kirjelda palun hea juhi omadusi.**

R.P.: Hea juhi number üks omadus on, (.) on hästi kliiše, aga (.) on kuulamine, (.) informatsiooni vastuvõtmine, võimekus informatsiooni vastu võtta ja (.) seda filtreerida ja sellest oluline nõ välja (.) kätte saada. Et see käib nii inimeste juhtimise kohta laiemalt kui ka lihtsalt, et, et manageerimise kohta, et (.) mida rohkem infot, seda parem otsus. Seega kuulamine, lugemine, asjadega kursis olemine on number üks asi. Teine asi on, ma arvan (.) juhi inimlikud väärtused, et, et (.) võimekus, empaatiavõime, et üks asi on kuulamine, teine asi on ka inimestega samastumine, (.) ennast nende rolli panemine. Et üks asi on see, et sa omandad infot ja põhimõtte on see, et (.) sa püüad saada võimalikult palju infot, et teha õige otsus, siis teine asi on see, et kui sa ei suuda ennast teise inimese rolli panna, siis ei suuda sa neid ka motiveerida, sa ei saa aru, mis on nende motivaatorid. Ehk siis see teine mõte on see, et juhi ülesanne on tegelikult ju ettevõtte eesmärgid ning isiklikud eesmärgid lihtsalt sünkroniseerida, et nad saada nagu samasse

Commented [JL260]: juhi omadused

Commented [JL261]: juhi omadused

Commented [JL262]: motivatsioon



suunda liikuma. Kui sa seda suudad teha, siis kõik liiguvad samasse kohta. (.) Ja, ja võib-olla kolmas asi on see, et (.) (.) oskus mitte teha ilmtingimata asju õigesti, vaid teha õigeid asju. See on jällegi Drucker'ist [Peter F. Drucker] tulenev tsitaat, mis on igatemoodi erinevalt ära tõlgitud ja (.) ja muudetud ja muundatud, aga mõte jääb samaks Drucker'i (ajast). Et mõnikord see juhtimis- mingi teooria või, või mingisugune manageerimispraktika, protseduurid panevad sind mõtlema valedele asjadele. (.) Selles mõttes, et mõtleda selle peale ainult, et mis on see kõige õigem asi, mida teha, sa keskendud sellele, kuidas mingit asja, mida sa teed, teha lihtsalt õigesti, mis absoluutselt tegelikult mingitel hetkedel pole oluline.

Commented [JL263]: juhi omadused

### I: Missugused on kõige tähtsamad väärtused, millest ettevõtte ja inimeste juhtimisel lähtud?

R.P.: Meil endal on (.) iga aasta (.) talvapäevade paiku ettevõtte väärtusest ülekaamine. (.) Jälle just veebruari kuus seda tegime. Meie ettevõtte väärtused on väga kenasti meie kaheksa tähe järgi ära koondatud. Thorgate on ettevõtte nimi ja siis iga tähe kohta on inglisekeelne väärtus. (.) „T“ tähendab meil *trustworthiness* ehk siis *usaldusväarsus*, seda ma usun ka juhina, et see on väga, väga oluline, et kui sa ütled midagi, et siis sa teed seda ka ja, ja pead oma sõna. Teine on meil *hungryness* või hälg teha midagi, *ambitsioonikus* või, või soov midagi nagu muuta, et see on endal ka samasugune, et kui ma kaotan selle kire midagi teha, siis nagu (.) ei ole mõtet enam sellisel viisil jätkates juba midagi muuta. Et see kirg või tahe midagi muuta on hästi oluline. (2) „O“ tähendab meil *avatust* *open-mindedness*, see tähendab nii mitmekülgst ettevõttes inimeste kontekstis, olla avatud erinevatele rahvustele, kultuuridele, keeltele ja nii edasi ja (.) lähenemistele. Ja, ja viimane siis (.) meil (.) ettevõttes *resourcefulness* ehk siis nagu *leidlikkus*, et kuidas nagu vähemaga teha rohkem või kuidas targalt töötada või mitte lihtsalt töötada üheksast viieni ja palju töötada, vaid kuidas nagu targalt töötada, et mul omal on (.) ajalugu. Mul esimene, (.) kui ma (.) mu esimene suurem ametikoht juhina, siis ma olin kahekümne ühe aastane, ma olin Tallinna vanalinna suurima hotelli juht ja, ja ületöötamisega kaasnes ka see, et ma sain esimese infarkti hoiatuse, seega see targalt töötamine on, on hästi oluline. (.) Ülejäänud neli tähte meil on koondatud sõnadega *great ambitious team effort*, seega nagu see *tiimitöö* (.) nagu toetamine (väärtustama) on nagu väga-väga oluline. Aga läbiv väärtus mul juhina on *lähipaistvus ja ausus* ja siukene eetika. Kui mingit infot ma (.) ei saa oma ametikohast tulenevalt alati kõikidele töötajatele kohe avalikustada, siis ma teen kõiki otsuseid, alates palkadest kuni strateegiateni sellise, sellise mõttega alati, et kui (.) ükskõik mis ajahetkel ükskõik missugune töötaja peaks sellele otsusele ise otsa vaatama, siis ma ei tunneks, et see on ebaõiglane ükskõik kelle vastu. Et hästi lähipaistvalt üldiselt mõelda ja mis on võimalik avatuks nagu hoida, meil on eelarved lahtised ja muud taolised informatsioonid, et siis, siis lähipaistvus on läbiv mõte.

Commented [JL264]: väärtused

Commented [JL265]: väärtused

Commented [JL266]: väärtused

Commented [JL267]: väärtused

Commented [JL268]: väärtused

Commented [JL269]: juhina oluliseim väärtus

Commented [JL270]: väärtused

### I: Kirjelda palun (.) ja võimalusel põhjenda, milliseid muutusi oled pidanud juhikarjääri jooksul enda juures tegema?

R.P.: Mida noorem juht sa oled, seda (.) kärsitum sa oled, mida kogenum juht sa oled, seda kannatlikum sa oled. (.) Ja sa pead ajas nagu jälgima, et mõlemat on mingitel ajahetkedel vaja. Ja looduse poolt on niimoodi tehtud, et alguses sa oled teadlikult kärsitum, sa pead õppima või pead sundima ennast olema kannatlikum, (.) ja mida kogenum juht sa oled, siis seda rahulikumaks sa muutud ja seda rohkem pead ennast tegelikult (.) aeg-ajalt (2) nagu (.) toetama või selle peale mõtlema, et sa ei tohi seda käsitust või nälga kaotada. (.) Seega nagu looduse poolt sisse seatud (.) nagu siukesed noh, (.) arengud, on need, mille peale sa pead juhina mõtlema, et, et (.) inimesena su aju struktuur ja keemia muutub ja siis sa pead juhina mõtlema, et kuidas siis vastu sellele töötada, et nagu balanssi säilitada. See on üks asi. Teine asi on võib-olla see (.) töökohast nagu mingis mõttes natukene rollist natukene eemal seismine, (.) et arusaamine, et üks asi on omaniku roll, teine asi on nagu juhi roll ja, (.) ja mõnikord sa pead tegema need otsused eraldiseisvalt (.) mingitel ajahetkedel, mina ettevõtjana (2) võin ja pean otsustama, et, et

siin mina hetkel juhina pole enam parim valik ja mina nõ omanikuna, ettevõtte omanikuna vahetan ennast nagu juhina välja või või teen mingeid liigutusi, et mingeid rolle (.) veab keegi teine, see ilmingimata ei tähenda, et mu ametinimetus peab võib-olla isegi muutuma, võib-olla ikkagi on see tegevjuht või juhatuse esimees. Aga näiteks, kui ma näen, et mingis üksuses on, (.) on mõistlikum võtta rahulikuma joonega (.) operatiivjuht vahele. Et see rollide eraldamine on nagu (.) on oluline teema. Ja (4) see on hea küsimus, ma mõtlen mida veel juhina nagu siukese perioodi jooksul (.) võib-olla see kolmas mõte on ka oluline, et sa õpid (.) neid juhtimisteooriaid ja kogemusi ja neid praktikaid koondama (.) vastavalt olukorrale. Saad aru, et sul ei ole nagu et (.) üks juhtimislahenemine või üks mingi teoreetiline mõtlemine või et üks kogemus on õige. Vaid sa õpid (.) oma kogemusi vastavalt olukorrale (.) kombineerima ja mida rohkem sa seda teinud oled, seda rohkem sa oskad vastavalt olukorrale võtta nõ kukla tagant ma ei tea kümme, kakskümmend, kolmkümmend erinevat nagu olukorda. (.) Võib-olla neli-viis erinevat teoreetilist lähenemist (.) ja siis sellest ei võta ühtegi neist (.) nagu kulda, vaid kombineerid sellest sellele olukorrale nagu loogilise vaste, et ei jää kinni ühtegi teooriasse. Väga tihti noorena on, on see probleem, et sa loed nagu ühe mingi lähenemise läbi ja et siis see on piibel. Et ma ise teen väga palju *start-up* idega koostööd, siis tihti tullakse mulle (.) Steve Blanck'i või, või mingi muu agiilse mingisuguse raamatu järgselt nagu siis *coach* imisele ja siis on näha, kuidas ta nagu (.) pimesi (.) nagu usub ainult ühte seda asja – näed, Steve Blank ütles, et on niimoodi. Et (.) sellest ma olen õppinud nagu lahti ütlema, et ei ole niisugust asja, et igale olukorral on mingi üks teoreetiline lahendus, kombineerima peab.

#### **I: Okei. (.)Kuidas lahendada keerulisemaid tööalaseid probleeme?**

R.P.: Mida rohkem informatsiooni, seda parem otsus (.) Vana hea (.) kes see Eesti juhtimis(.) teoreetik oli, „Ü“ tähega hakkas? Kellel kõik juhtimisalused I ja juhtimise alused II, minu arust üks Eesti juhtimisteadur ja kes, kes ütles selle lause välja, et mida rohkem informatsiooni, seda parem otsus. Nii et number üks, et kui on keeruline olukord, hangi alati informatsiooni. Number kaks - ühtegi suppi ei sööda kuumalt, et kui see olukord on keeruline, siis tihtipeale lase ajal kulgeda. See ei tähenda, et sa saad venitada, aga (.) kindlasti nagu lase informatsioonil settida ja, ja (.) saa aru, et sul on faktid õiged ja (.) mõtle rahulikult läbi. (.) Koosta tegelikult nagu ikka tegevuskava (.) koos, nagu variandiga B, variandiga C, et kui see nii inimeste või mingi olukorraga seotud nagu otsus, siis (.) sa pead nägema ette nagu head stsenaariumit, halba stsenaariumit ja väga-väga halba stsenaariumit. (.) Kui need on nagu paigas, läbimõeldud, siis on (.) sellele järgnev kommunikatsioon (.) kommunikatsioon võimalikult läbimõeldult, kõigepealt seotud isikutele, siis nõ lähiringile ja, ja vajadusel kogu meeskonnale, saab kommunikatsiooni teha mitme astmena, et, et sa (.) saad vajadusel otsust nagu täpsemaks ajada või, või kombineerida seda olukorda tegelikult lahendada sammude kaupa, mitte ühe suure portsuna. Ja (.) see ongi kogu maagia.

#### **I: Aga (.) kuidas sa ideid genereerid, näiteks uue toote, teenuse jaoks või toote, teenuse parendamiseks?**

R.P.: Selle kohta minu arust on üks (.) (.) hea (.) näide Eestis ka – siuke mees nagu Janno Siimar ja tema ütles kunagi sellise näite, et (.) kõige parem uus on unustatud vana. (.) See pole ainult nagu tema ja see ei kehti ainult reklaamivaldkonna kohta. See väide on ju igal pool nagu levinud, et (.) ma ei usu sellesse väga, et on olemas nagu kontseptuaalselt väga palju uusi ideid. Innovatsioon tuleb tihtipeale sellest, et kas (.) kopeeritakse või jäljendatakse edukaid, midagi juba toimuvat, siis kombineeritakse seda (.) mingi valdkonna edu või mingi valdkonna tehnilist eelist mingi teise valdkonnaga. Seega (.) nii-öelda (.) uute ideede aluseks on, on võimalikult palju innovatsiooniga kursis olemine (.) ja, ja (.) selline mõtlemine, et (.) et kõiki asju on võimalik kokku omavahel sobitada, et sa püüad erinevaid valdkondi kokku panna, ehk siis minu arust on idee genereerimise võti on, (.) on mitmekesisus nii oma teadmistes, kui ka tiimis (.) sa

tekitad teadlikult olukorra, kus sul on natuke (.) tihti konfliktid siukesed nagu teemad, et kuidas panna IT, geneetika või geneetika ja, ja riistvara mingit oskusteavet kokku. Aga tihtipeale, kui sa paned riistvaraeksperti ja nt arsti kokku ühte tuppa, sealt tuleb midagi väga huvitavat, (.) püüad tekitada olukordi, kus sul on erinevate oskuste ja kogemustega inimesed on, on su ümber, su lähedal või ideaalis samas ruumis.

Commented [JL271]: meeskonna kaasamine

**I: Ehk siis meeskonnaga ka.**

R.P.: Ikka.

Commented [JL272]: meeskonna kaasamine

**I: Kuidas sa saavutad selle, et töötajad on (.) pühendunud tööle?**

R.P.: (2) Noh, seesama, millest pihta hakkasime. Tuleb neid kuulata, mida haritumad ja teadlikumad töötajad, seda rohkem on oluline, et sa lased ka altpoolt ülesse juhtida. (.) Ehk siis omada informatsiooni, meil on igakuised *one-on-one* id kõikide töötajatega, meil on kord kuus anonüümselt võimalik mulle esitada igal töötajal küsimusi, millele ma avalikult siis seal (.) tegevjuhi punasel toolil vastan, et (.) et kogu see inimeste, meeskonna juhtimine on, on eelkõige kommunikatsioon ja see väljend on mul hästi levinud, et ettevõtte edukuse aluseks on kolm K-d: kommunikatsioon, kommunikatsioon, kommunikatsioon (.) ja see töötajate rahulolu ma arvan sealt nagu tulebki, et (.) kui sa tegelikult omad neid protseduure ja süsteeme, kust info nagu liigub, seal, kus sa infot nagu kuulad ja kommuniqueerid nagu vastu vastavalt sellele (.) lased argumenteerida, (.) siis on (.) siis on see suhteliselt nagu hästi. Meil on ka, meil on töötajate rahuloluideks on ka igakuine, mida me mõõdame, (.) harvemini, mingil hetkel eelmine aasta oli meil oli kiire laienemise periood ja töötajate rahulolu läks nagu alla, siis ma tegin selle kiire muudatuse, kiire otsuse, et nüüd me mõõdame seda igakuiselt ja hetkel, kui me turu keskmine on seal viieteist protsendi juures, noh töötaja indeksi, rahuloluideksi puhul on miinimum miinus sada, maksimum on sada, turu keskmine on viieteistkümneme kandis, siis meil oli korraks ta (.) ühel kuul kolmeteistkümneme juures. Aga me saime ta uuesti tagasi 47 juurde. Kolm korda kõrgem, kui (.) keskmine. Et noh, tuleb jälgida ja reageerida kohe, ükski juht ei ole hiromant, et sa ei näe kõiki olukordi alati ette ja lõpuks oled ainult inimene. A kui sa selle kultuuri oled tekitanud, et sa (.) kuulad ja siis ka teed midagi pärast seda, (.) siis need muudatused on kiiresti nagu ümber, ümber suunatavad ja (.) parandatavad.

Commented [JL273]: individuaalne lähenemine

Commented [JL274]: meeskonna kaasamine

Commented [JL275]: individuaalne lähenemine

Commented [JL276]: individuaalne lähenemine

Commented [JL277]: töötajate rahulolu

Commented [JL278]: töötajate rahulolu

Commented [JL279]: töötajate rahulolu

Commented [JL280]: individuaalne lähenemine

**I: Kas see, mis sa rääkisid, puudutab ka motivatsiooni teemat või, või on motivatsiooni osas veel mingeid aspekte?**

R.P.: No motivatsiooniga on see, et meie sektoris nagu on (.) on nõ teatud teemad, on juba hügieenifaktorid (.) et Herzberg'ist tulenevalt on (.) nii teatud tasemest palgad kui mingid muud hüved on sellised, mis tegelikult motivatsiooni mõjutavad väga vähesel määral, et noh meie sektoris on, on nagu see palk juba noh, (.) see peab olema mingis kohas, me oleme keskmisest nagu kõrgema taseme ettevõtte oma kvaliteedilt ja seega on ka palgad vastavad. (.) Seega see ei ole nagu väga suur faktor, seal peavad olema asjad korras, aeg-ajalt pead vaatama, et sa (.) seal turus maha ei jää. Ka meie kasvu hetkel on meil olnud perioode, kus oleme liiga aeglaselt reageerinud palgamuutustele, kuna see on jube kiiresti meil tulnud toimunud, siis peab tagantjärele tegema muudatusi. (.) Aga (.) töötajate motivatsioon on ikkagi eelkõige seotud meie valdkonnas (.) teadustöötajate osas ettevõtte visiooniga. Nad peavad aru saama, kas nende väärtused ja ettevõtte väärtused sobivad. (.) See, kuhu me liigume viie aasta kontekstis, kas see on arusaadav, kas see on väljakutsuv. Kui, kui see nagu sobitub ehk siis jällegi nende isiklikud eesmärgid ja ettevõtte eesmärgid sobituvad, et siis on motivatsioon kenasti, ei pea niimoodi laes olema, kuid siis on see pikaajaline pühendumus tagatud.

Commented [JL281]: motivatsioon

Commented [JL282]: motivatsioon

Commented [JL283]: motivatsioon

**I: Aga kuidas te siis selle tagate, et ettevõtte ja töötaja eesmärgid oleksid siis nagu kooskõlas?**

R.P.: Selleks ongi olemas igakuised üks-ühele vestlused. Üks-ühele vestluste loogika on nii aastane siht, kvartaalne siht, kui ka kuine siht. Iga aasta lõpus toimub ettevõtte juhtkonnal (.) nõ üldine järgmise aasta ja kolme aasta visiooni ümber vaatamine, et mis meil hetkel toimub. (.) Enne seda on toimunud meil suvapäevad ja toimuvad tiimüritused, kus on saadud ka sisendit ka meeskonna seest ja siis saab see üldplaan nagu paika kas ja kus suunda me kohendame. (.) Ja toimub siis tegelikult aasta lõpus, aasta alguses üks selline (.) iga tiimi liikme, kõikide inimestega, alates juhtidest kuni iga inimeseni välja, siis (.) üld siuke aasta eesmärgi paikapanemine, mis on selline isiklik aastane plaan ja see kõik tuleneb ettevõtte eesmärkidest, et ettevõtte eesmärkidest iga inimese kaupa, juhtide kaupa liigub, siis (.) iga meeskonnaliikmeni välja mingi eesmärk, mis on otseselt seotud ettevõtte eesmärkidega. Olgu ta siis kvaliteedinäitajad klientide poole pealt, olgu ta mingi tehniline (.) näitaja, näiteks kui palju me peaksime R&D-d tegema, et, et see eesmärk liigub siis R&D osakonna juurde, kui on näiteks kliendi rahulolu, see liigub projektijuhtide eesmärgiks. Ja igakuiselt seda jälgitakse, kas me liigume selles suunas, pannakse paika siis mõõdetavad eesmärgid ehk siis *management by objective*, siukene (.) struktuur tekib, kus igaal töötajal on kolm-neli kõige tähtsamat KPI-d ja mõõdikut. (.) Ja, ja (.) lühidalt see on, (.) ettevõtte peale kokku tuleb tihtipeale neid eesmarke seitse-kaheksa (.) Juhtidel on neid isiklikke eesmarke neli-viis, mida jälgida, siis tihtipeale jääb tiimi liikmele alles kaks või kolm ja siis kui iga kuu *one-on-one*'i jälgida, vaadata, mis seis on, rääkida üle ka kõik tõusud ja mõõnad, siis (.) siis sellega on tagatud, et kogu ettevõtte on pidevalt nagu samal (.) samal suunal.

Commented [JL284]: eesmärkide koostöla

Commented [JL285]: eesmärkide kommunikeerimine

Commented [JL286]: eesmärkide koostöla

Commented [JL287]: töötulemuste mõõtmine

#### I: Et see, mis töötajale pannakse, see KPI, jälgitav KPI, et see on (.) tema eesmärkidega ka nagu seotud?

R.P.: Ja see ongi täpselt, see tuleb ülevalt alla ja see peab olema täpselt tema, temaga seotud, tema peab aru saama, et tema puudutab peamiselt (.) ettevõtte kontekstis seda mõõdikut, seda ühte või kahte mõõdikut, ehk see siis tekitab otsese seose, kui me räägime mingitel hetkedel kogu tiimile ettevõtte eesmärkidest, siis peaks iga tiimi liige mingisuguse selle (.) ettevõtte ülese mõõdiku ära tundma. Et oh, jah, ma mõjutan otse seda.

#### I: Siis ta teab täpselt, mida ta peab tegema.

R.P.: Täpselt.

#### I: Palju sa ettevõtte töötajatele räägid ettevõtte visioonist ja missioonist?

R.P.: Mõnikord isegi tunnen, et liiga palju. Aga niukest asja, nagu ülekommunikatsioon, seda ma ei usu. Meil on (.) kvartaalsed kokkuvõtted ja aastakoosolekud, meil on (.) ehk siis (.) kõige tähtsam nõ üritus, kus me räägime ettevõtte visioonist ja väärtustest, on meil alati iga aasta talvapäevad, (.) kus me võtame uuesti selle juppideks, vaatame (.) Siis on meil aasta kokkuvõtte koosolek, jõulupidu, on meil detsember, kus me vaatame, jällegi räägime üle ja siis on meil mais ja oktoobris siukeseid vahkokkuvõtted, kus jällegi me kordame üle, neljal, viiel korral aastas on siukene (.) on kas ülekäimine või süviti lahtivõtmine, et kõik on nagu kursis. See on üld, (.) kiire kokkuvõtte.

Commented [JL288]: visioon/missioon

#### I: Päril palju üritusi. Aga eesmärgid, nojah, neid me juba puudutasime. (.) Missuguseid omadusi te töötaja juures kõige rohkem hindate?

R.P.: Ütleme niimoodi, et me palkame suhtumist ja anname vajadusel oskusi. Ehk siis suhtumine, tahe ära teha, on nagu number üks, (.) ja kui me räägime sellest, et me palkame suhtumisest, see tegelikult tähendab, me palkame väärtusi ja vaatame, kas tema väärtused on samad, mis ettevõttel ehk siis me võtame samamoodi, et just ennem ette loetletud väärtused ja vaatame, kas ta samastub sellega, kas ta on piisavalt nälgijane, kas ta tahab ka tegelikult midagi muuta, kas ta on (.) usaldusväärne, vähemalt selle peale, mis ta nagu räägib, et kas ta suudab olla avatud mõtlemisega, kas ta on nupukas, kas ta on kaval, kas ta teeb tarka tööd ja, ja lõpuks (.)

kas ta on tiimimängija, kas ta saab aru, et me saavutame koos nagu rohkem. Noh, väga julmalt, sa võtad selle meie (.) ettevõtte väärtuste nimekirja ette ja siis hakkad nagu linnuke si panema. (.) Kas jah, või ei.

### I: Selge. Kas sul on konkreetne meeskond või, või see meeskond vahetub?

R.P.: Sa mõtled ettevõtet laiemalt või mul nüüd tegevjuhina. Tegevjuhi roll on siukene, et see on nagu tsirkuses vaatan see, see (.) etendus, kus on (.) seitse või kümme keerlevat taldrikut, (.) natukene ma võrdlen juhi tööd selle (.) nagu ülesandega, et sa lükkad ühe taldriku käima, siis teise ja kolmanda, siis jõuad lõppu välja, kui sa lõppu välja jõuad, siis tihtipeale kuskil keskel on nagu mingi taldrik nagu seisma jäämas. Üldjuhtimine ja tippjuhtimine on, on (.) paljuski, ma arvan, selline töö, et sa ei saa igal pool korraga olla. Sa pead fokuseerima mingitele osakondadele mingisuguste perioodide jooksul. Kui kõik läheb hästi, siis mingid osakonnad keerlevad rahulikult, nagu pikemalt edasi, pead jälgima ikkagi, aga sa ei pea sekkuma. Seal on tugevam juht või on asjad paremini paigas või on lihtsamad väljakutsed või selles osas polegi nagu probleeme. Aga aeg-ajalt on vaja ise uuesti sekkuda. (.) Seega, kui rahulik periood, siis tegelikult on tegevjuhi töö pigem läbi keskastmejuhtide või osakonna juhtide või *team lead* ide, aga ka värskest just eelmise aasta lõpus ma nägin vajadust ühes osakonnas teha (.) muudatusi, kuna ma ei olnud tulemustega rahul ja (.) selles olukorras on, (.) on tihtipeale mõistlik võtta juhtimine mingiks perioodiks ise uuesti üle, meeskond reorganiseerida. (.) Kolm kuud on see reorganiseerimine ja umbes kuus kuud on sissetötamine, noh umbes kuna kolme kuuga tekivad suksesed harjumused juba ja ja, ja kui kolm kuud on muudatused, kolm kuud on sisseharjutamine, siis järgmised kolm kuud on juba üleandmine potentsiaalsele uuele osakonnajuhile. (.) Ja aeg-ajalt on vaja, et mingid osakonnad vajavad turgutamist või vajavad järgiaitamist või lihtsalt, et sa näed seal rohkem potentsiaali, et ise nagu (.) panna jällegi nõ (.) käsi mootorisse, nagu öeldakse.

### I: Et siis see, see osakonna juhataja lihtsalt lahkub töölt ja te võtate üle?

R.P.: Jah, ma, (.) ma ütlen niimoodi, et väga (.) väga harva ma teen seda otsust nagu esimese hooga. (.) Aga mul on põhimõte küll, et *hire slow, fire fast*. Et palka hästi aeglaselt ja kui vaja on ja näed, et asi ei tööta, siis vallanda kiiresti. Samas ma käitun põhimõtte järgi, et keskendu inimeste tugevuste peale ja kui ma näen, et see inimene mingitel põhjustel kunagi meile palgatud sai, (.) tema tugevused on mulle selged ja teada, siis ma pigem reorganiseerin meeskonda niimoodi, et selle inimese tugevusi saaks paremini ära kasutada. Seega (.) see põhimõte on pigem nagu see, et vaadata, mida ma juhina olen teinud kas siis valesti (.) valesti arvestanud, et tema oskused ei ole seal nii hästi ilmnunud või on tema nõrkused olnud piisavalt nagu suured, et selles rollis ta ei sobi (.) küll aga (.) tema tugevused on mingis muus rollis ilmselgelt nagu ära kasutatavad ja mõistlik on siis seda inimest sinna suunata. Aga (.) muidugi aeg-ajalt juhtub ka see (.) tegid valearvestuse, on vaja teha otsus, et see inimene on vaja (.) vallandada ja, jah (.) seda, mida rohkem kogunud oled, seda juhtub aina harvemini, aga jällegi (.) keegi pole hirmant ja, ja (.) neid asju ikka juhtub.

Commented [JL289]: individuaalne lähenemine

### I: Okei, kui meeskonnaliikmete vahel on selline probleem, konflikt, et kuidas teil see laheneb?

R.P.: (2) Hästi tugev (.) põhimõte, et mitte minna kunagi ringiga, kui vähegi võimalik on. Et à la ma räägin oma juhile, tema räägib tema juhile ja siis nad räägivad omavahel. Vaid et (.) kõigil on püütud seletada, et number üks (.) üks-ülele võivad kõik inimesed ettevõttes ükskõik kellega rääkida ja talle kriitikat avaldada ja see käib ka minu kohta. Et ükskõik mis ajahetkel on üks-ülele (.) eraldiseisvalt võib olla nii karm, nii aus, nii otsekohe, nii kuri kui vähegi on soov. Ja püüda vältida seda, et, et see, see kriitika andmine on kuidagi esimese hooga meeskonna ees või,

Commented [JL290]: konflikti lahendamine

või laialt, vaid ikkagi see, et tekitada see, see põhimõte, et üks-ühele asju räägitakse, see töötab meil päris hästi, inimesed saavad aru, et see on efektiivne ja kiire ja loogiline. Pärast, kui asi laheneb, teavitatakse juhti, et kuule, meil oli mingi teema, (.) rääkisime, arutasime, (.) saime lahendatud. Kui see ei õnnestu, (.) jah, (.) siis enamasti (.) peab üks juhtidest või üks inimestest sinna juurde appi minema, nagu vahendama (.) mille, mille tegelikult (.) selle vahendamisprotsessi ülesehitus on mul palutud teha kõikidel sarnasel viisil nagu ma ise seda õigeks pean. Jällegi (.) informatsioon ja argumendid lauda emotsioonideta, vaid (.) informatsioon, faktid ja seda probleemi tuumik nagu lauda. (.) Ja, ja siis tegelikult, kui on see informatsioon nagu lauda käidud, ja siis sa saad võtta nende inimeste emotsioonid nagu (.) maha. Et nüüd on meil probleem laua peal ja, ja (.) kogu see info ja faktide hulk on laua peal. Räägime lihtsalt (.) faktidest tulenevalt, mis on ratsionaalne ja loogiline kokkulepe või otsus. Ja ikkagi ma arvan üheksakümmend viis protsenti juhtudest saab sellega nagu lahendatud kui mitte isegi rohkem protsenti. (.) Ma isegi ei ütle, et ülejäänud viite protsenti ilmtingimata peabki ettevõtte sees alati üritama läbi (.) läbi väga suure raskuse siis lahendada, kui ikkagi on näha, et mingitel põhjustel inimesed on (.) lahku kasvanud ja (.) seda ikka juhtub. Kui ettevõtteri on toimetanud juba viis-kuus-seitse aastat, mis iganes põhjustel (.) inimlik, inimesed on inimesed, siis tuleb ka mõnikord teha see otsus, et (.) kaks üks või teine inimene on vaja eraldi osakondades või jällegi on vaja kaaluda (.) et kellelegi koostöö ei saa jätkuda sellisel viisil. (.) Selliseid lihtsakoelisi juhtumeid mul ei ole (.) väga pikalt nagu olnud, kus see sinnamaani niimoodi välja jõuab nagu sellisel viisil, et meil on selle kohta hästi läinud.

Commented [JL291]: konflikti lahendamine

#### I: Kirjelda palun praktikat tööde delegerimisel.

R.P.: Tööde delegerimisel see S.M.A.R.T. lähenemine ülesannete andmisel on nagu (.) väga-väga nagu mõistlik. Kui sa annad ülesande, delegerid midagi, et na on võimalikult selged, detailsed, arusaadavad, mõõdetavad ja, ja tähtaegadega asjad, et sa ei jäta neid asju kuidagi hallile alale, et see on delegerimise puhul A ja O. Kui sa kommunikeerid, kommunikeeri selgelt, (.) et mida on vaja teha, mis järjekorras on vaja teha ja ära unusta (.) kontrollida, (.) usalda, aga kontrolli. Et (.) mida paremini seda tööd teed ja mida paremini su meeskond nagu (.) seda asja omaks võtab, siis seda vähem on vaja teha kontrolli ja, ja (.) pigem see läheb pistelisemaks ja muutub üldisemaks ja nii edasi. (.) Aga delegerimise puhul on ikkagi jube oluline see S.M.A.R.T põhimõte on väga õige, et sa ei saa häduseks jääda, vajadusel (.) tee seda mitu korda ja (.) mul on ka siuke harjumus lasta endale tegelikult tagasi kommunikeerida. Kui ma midagi räägin, (.) siis mul on osadega, on see (.) kirjalik formaat ehk siis iganädalane siukene (.) ülevaade, et (.) mis on tal tehtud, mis on planeeritud (.) ja seal ma näen ka, et kas ta saab minu antud korraldustest, on saanud minu antud korraldust õigesti aru uueks nädalaks. Ja, ja (.) kui on nagu kõrgemad juhid, siis nende puhul ma lasen (.) tihtipeale, et (.) näed, räägin teema nagu ära, palun räägi oma plaan mulle vastu. Et see on see eesmärk, see on see nägemus, neid asju me võime teha, räägi oma plaan mulle vastu. Lasen nagu tagasi kommunikeerida, peegeldada.

Commented [JL292]: delegerimine

Commented [JL293]: delegerimine

Commented [JL294]: kontrollimine

Commented [JL295]: delegerimine

Commented [JL296]: kontrollimine

Commented [JL297]: delegerimine

#### I: Et kui Sa delegerid, siis pigem nagu (.) räägid üldisemalt ja ma saan aru, et siis see tegevuskava tuleb juba selle töötaja või keskastmejuhi poolt?

R.P.: Jah, et kui, kui vähegi võimalik on, siis sul on hea anda, nagu (.) see osa vabaks sellel inimesel, kui (.) tööd teha, targale töötajale sa ei pea ütleva, et tee nii-nii-nii, (.) annad talle eesmärgi ja, ja (.) kui näed, et sul on mingisugune nägemus, kuidas ta võiks nagu olla, mis suunda võiks minna. Ja noh, ma ei tea, loomulikult anna see informatsioon kaasa. (.) Kuid inimene võtab ikkagi seda, selle eesmärgi kõige paremini omaks, kui ta ka on detailidega ise (.) ise nagu süviti kokku puutunud, ja sellega ise tegelema, et see plaan paika panna.

Commented [JL298]: juhendamine

Commented [JL299]: delegerimine

Commented [JL300]: delegerimine

Commented [JL301]: juhendamine

**I: Ja, (.) seda küll. Et siis te ikkagi (.) aja jooksul te ikkagi jälgite seda protsessi, et mitte ei oota ainult tulemust?**

R.P.: Jah, selleks on meil vastu, noh, (.) eraldi osakondades on erinevad (.) nagu taktikad, aga praktiliselt kõikides osakondades on kas iganädalased (.) või ülenädalased progressikoosolekud. Progressikoosolekud on pigem lühikesed ja (.) nad tihtipeale on, (.) on (.) tõesti sellised, et, (.) et vaadata dokumendile otsa, meeskonnale ja kõik on oma KPI-d, oma numbrid, oma tehtud ülesanded kõik üles kirjutatud ja see on (.) informatsioon. Kõik tiimi liikmed on viie minutiga kursis, mis toimub, (.) mis seis on ja lahendatakse tegelikult tõesti (.) kahte, kolme väljakutsuvat olukorda või probleemi ja seda arutatakse. Et see (.) see jälgimine tegelikult on võimalikult (.) kõikvõimalikud protsessid on sisse viidud, et on olemas vastavad tööriistad nagu alates Basecamp'idest, Toggl'itest, Pipedrive'idest, millega väga erinevaid asju saab jälgida, kuni Trello'deni ja asjadeni välja ja ettevõtte üleselt me kasutame arenduses scrumban meetodit ja seda oleme laiendanud ka (.) natuke ärisse. Scrum on üks meetod ja kanban on teine meetod ja nende kombinatsiooni nimetatakse hellitavalt siis scrumban'iks, mille mõte see, et sul on nädalased sprindid ja sul on (.) kuuajaline horisont, tegevused, mis sa nagu teed ja sul on iganädalased niisugused kontrollkohtumised, igapäevased *standup*'id ja, ja (.) kommunikatsioonid on siis hästi hästi lühikesed. Siis iga päev kell 13:30 on meil äri ja, ja (.) admin ja projektijuhtidega viisteist minti, kus kõik saavad minuti (.) mis ma tegin eile, mis ma teen täna, kas on mingeid probleeme ja kord nädalas on siis see, kus on siukene pool tundi, kus tegelikult on ka üle vaatamine nädala kontekstis, kas siis eesmärgid on sama kohta peal. Ja, ja siis korra nii-öelda, ütleme (.) kvartalil on see koht, kus me jällegi vaatame järgmist kvartalit nagu suuremalt.

Commented [JL302]: kontrollimine

Commented [JL303]: tulemuste mõõtmine

Commented [JL304]: kontroll

Commented [JL305]: eesmärgid

Commented [JL306]: kontroll

**I: Päris efektiivne. (.) Kuhu me jääme (.) töötajate juhendamine, kui palju te seda teete?**

R.P.: Me usume vägagi *coach*'imisse (.) ja paaristötamisse. (2) Selle mõte on see, et (.) jällegi, kui on andekad inimesed, kellel on võime ise õppida, nad tihtipeale omavad juba ise (.) õigeid vastuseid, võimekust (.) õigeid vastuseid välja mõelda, seega *coach*'imise mõte on see, et sa pigem läbi küsimuste, läbi inimese suunamise ja (.) küsimuste esitamise saad (.) tegelikult talt selle, selle (.) õige asja kätte ja selle juhiste andmine, et pigem on see, et sa küsid õigeid küsimusi. Et (.) juhte püüamegi õpetada niimoodi, et ta oskaks küsida õigeid küsimusi, (.) mitte ette öelda, vaid, et (.) läbi küsimuste suunata. Ja (.) noh, tegelikult see on (.) see on nagu kõige olulisem. (.) Aga ka töös rakendada (.) paaris töötamist, nii arendamisel kui ka projektijuhtimise kui müügi puhul. (.) Et selle paaristötamise eelis on see, et tihtipeale sa üksinda töötades lähed liiga süviti mingisse teemasse sisse ära ja sa veits kaotad jällegi selle üldeesmärgi ära. Kahekesi töötades oled sunnitud kommunikeerima üksteisele pidevalt seda progressi ja eesmärki üle vaatama, seega niukene paaris töötamise loogika, seda (.) on päris palju.

Commented [JL307]: juhendamine

Commented [JL308]: kontroll

**I: Töötulemuste mõõtmisest me tegelikult rääkisime. (.) Kui te olete andnud töötajale, delegeerinud ülesande ja kui tulemus (.) ei vasta ootustele, on allapoole ootusi, et mis need järgmised sammud on?**

R.P.: Meil on ettevõtte ülene preemiate süsteem, kõikidele inimestele on seotud siis tema eesmärkidega on ka boonussüsteem, kus siis kasumist, käibest, müügitulemustest ja teistest tulemustest sõltuvad mõõdikud ja, ja siis ka boonussüsteem. (.) Ja toimub, iga kuu toimuvad eesmärkide ülevaatamine ja kõik väljamaksed ja boonused on kvartaalsed ja jõulu oma, siis viis korda aastas (.) siis tegelikult iga kuu on võimalik otsesel juhul juba anda kommunikatsiooni, et kuule, on näha, et sa oled hetkel liikumas selles suunas, et seal kvartali kontekstis sa oled oma eesmärkidele alla jäämas ja miks see nii on. (.) Kas on mingisugune probleem ja sellega tegeldakse iga, igakuiselt (.) ehk siis see, et preemiat vähendada reaalselt on ikkagi pigem ekstreemne juhtum. Number üks samm on see, et juba esimesel kuul, kui sa märkad, siis annad talle mõista, aga praegu on olukord, kus ma peaksin sinu kvartali preemiat natukene vähendada,

Commented [JL309]: motiveerimine

Commented [JL310]: halva töö järgne toimimine

Commented [JL311]: halva töö järgne toimimine

kuna sa oled nii palju protsente oma eesmärgist maha jäämas. (.) Aga väga harva jõuab see tulemuseni, et tegelikult ongi vaja realselt seda vähendada kuni sinnamaani välja, et palju mõistlikum otsus on nii-öelda ühe korraga kvartali kontekstis (.) anda (kõigepealt), et okei (.) meil ei ole nagu (.) mõistlik siin seda teha, kuid sa tead, et ma siin tulen sulle nagu vastu, kui sa ise juhina tuled vastu, tuleb ka tegelikult tiimi liige tihti nagu vastu, ta saab aru, et, et sa paned ennast nõ ennast nagu siin ka pakule ja, ja see inimlik käitumine ja suhtumine aitab motivatsioonil üles saada. (.) Aga samas (.) kolm on kohtu seadus, seda nagu kehtib ka tööandluse kontekstis, et, et kui sa näed, et see on nagu korduv (.) siis see teema eskaleerub, kui ta on allpool, siis ta liigub järgmisele juhile ja, ja tegelikult surve tuleb juba siis vastavalt (.) sellele keskastmehuhile ka juba peale kõrgemalt poolt kui see on kestnud rohkem kui kolmel korral, seesama asi või sama olukord on kordunud. (.) Et (.) me enamasti oleme öelnudki, et ükskord andeksandmine on okei, teine kord on juba see koht, kus peab olema asi tõsine. Ja kolmas kord, kolm on kohtu seadus, onju, et seal (.) peaks juba tähendama, et midagi on nagu (.) vaja muuta. Tihti tuleb ka välja see, et see, see muutus, ei tähenda, et ei pea üldsegi kaaluma, et inimesega on jällegi midagi (.) nagu (.) töösuhte kontekstis midagi ümber mõtelda, see ei ole küsimus, vaid (.) tema huvi, motivatsioon, oskused on, on nihkunud ja tema, tema roll ettevõtte seest nagu muutunud, selleks ongi vaja võib-olla teistsugust juhti, kes saab seda muudatust aidata läbi viia. Tihti tuleb välja, et, et on mingisugune (.) inimlik, isiklik teema, mis mõnikord ei tule välja ühe inimese puhul, aga mingil hetkel tuleb välja hiljem, alates (.) lahkuminekutest, koduprobleemidest kuni niisuguste asjadeni välja. Seal on põhimõte, et me ikkagi oleme (.) pigem vastutulelikud, olgu ta kvartal või pool aastat, aitab inimesel sellest üle saada ja jällegi (.) ta on hiljem palju motiveeritum inimene. Ja (.) on ka mõningaid olukordasid, kus, kus on (.) probleem (.) on selles konkreetse juhise, et, et mingi aeg töötas, enam see ei tööta ja tegelikult (.) mingi juhi juhtimisstiil ja selle tiimi liikme stiil lihtsalt ei läinud kokku ja on vaja teha vangerdus, jällegi asi nagu töötab.

Commented [JL312]: halva töö järgne toimimine

Commented [JL313]: halva töö järgne toimimine

Commented [JL314]: halva töö järgne toimimine

#### I: Kuidas te selle peale tulete, et, et selles mõttes, et see käib ju nende vahel.

R.P.: Selleks ongi see, (.) miks, (.) kui see probleem on koduv, kui mul on omakorda näha, et, et see, mul on kõigest ettevõtte *one-on-one* idest ülevaade olemas. Et kõikide inimeste (.) kommunikatsioon on mul laias laastus nagu teada, (.) ma detailidesse ja sellesse anonüümsesse vestlusesse ei lähe, küll on mul olemas töötaja rahuloluindeks, ja mul on olemas iga töötaja kohta on olemas nagu lühiülevaade, et mis hetkel on nagu seis. Et kas ma pean suunama kellelegi sinna appi või toeks või ise pean minema. Samuti on (.) see otseliin minuni alati olemas, iga töötaja, teab, (.) et ta võib mulle alati kirjutada kui mingi mure on ja seda tehakse ka.

Commented [JL315]: individuaalne lähenemine

Commented [JL316]: individuaalne lähenemine

#### I: Väga palju infot ja ma lendasin tegelikult küsimustest üle, et kõik põhiline saaks ära räägitud ja ajaliselt ära jõuaks.

R.P.: Mõni minut on veel aega, kui tahad midagi veel juurde küsida.

#### I: (.) Äkki tahate midagi lisada, mis on selline (.) veel oluline?

R.P.: Võin nii palju lisada, et nagu (.) juhi töö puhul on ka hästi oluline, sest aru, et see on hästi üksik töö ja (.) sul ei ole tegelikult väga palju kellegiga nagu rääkida. Seega (.) ma olen teadlikult endale, et ennast nagu säästa ja kaitsta, mul on oma mentorite võrgustik endale, et mul on endal keegi, kes mind *coach* 'ib ja mitte üks, vaid mul on tavaliselt, need ajas muutuvad, kaks-kolm erinevat mentorit, kellega ma suhtlen, kes ise on kas siis ise ettevõtjad või ka selle perioodi läbinud, et (.) üks, üks hea näide, mida ma toon, üks (.) seitsekümmend pluss vene härra, kes on tankurite valdkonnas toimetanud, kes on väga hea näide, et, et see, see inimene ei pea olema üldse sinu valdkonnast, vaid ta on inimene, kes oskab küsida sinu käest õigeid küsimusi. Ja samuti ma olen ennast läbi küll oma saavutuste saanud üle-Euroopalisesse siukeste tehnoloogiaettevõtete klubisse, et on kakssada valitud isikut üle Euroopa, kuhu kuulub paar-



kolm eestlast, mina ja Taavet Hinrikus ja () veel. Et, et ma pean seda (.) teiste omasugustega suhtlemist jube, jube oluliseks. Et mul on õnnestunud sellesse klubisse saada, ma arvan, et teistel juhtidel on võib-olla mingid oma siukesed seltskonnad või võrgustikud. Et sa ei koormaks (.) stressiga või mingite teemadega mingis mõttes mõnikord nii oma töötajad kui koduseid, isegi mitte stress stressiks, vaid, vaid see, et sul oleks tegelikult võimalik sellel teemal arutleda. (.) Seega juhi ameti puhul, ma arvan, et väga vähesed teevad seda, peaks tegema rohkem. Nad kuidagi kardavad võtta endale mentori, kuna tundub, et see kuidagi näitab neid nõrgemana ja mulle tundub, et väga tihti kardetakse ka (.) kas oma meeskonnaliikmetelt võtta tagasisidet või olla haavatav ja kardetakse ka seda, et et teiste omasugustega rääkida, kui sul on mingeid väljakutseid nõ, püüdes ennast liiga ilusaks, et mul on kõik hästi kogu aeg (.) selle asemel, et tegelikult (.) rääkida asjast ja, ja lahendada ja olukorda paremaks nagu saada. Ja meil ka siin piirkonnas on see (.) matšo kultuur ja juhi kultuur on väga tugevalt (.) noh, sellele juhtimisele vastu. (.) Et kõik näevad, et õige juhtimisstiil on see vana tööstusrevolutsiooni aegne juhtimisstiil, et on (.) käskimine ja nii edasi. Aga nagu 80 % (.) noh ütleme 90% nagu headest töökohtadest või töökohtadest, mis tõstavad SKP-d vajavad juhtimisstiili, kus tegelikult sa (.) oled läbipaistev, paindlikum ja sa suudad informatsiooni vastu võtta ja oma ego ja oma siukese isiksuse (.) natukene, mitte alla suruda, vaid sa suudad sellest nagu mööda vaadata. Ja, ja (.) kahjuks hetkel meie juhtimiskultuur mitte ainult üldse Eestis, vaid ma ütleksin nii (.) üldse maailmas laiemalt ta pole heal tasemel. Aga on piirkondi, kus ta natukene parem ja USA-s on (.) noh, ütleme, mingi hetkeni oli ka (.) Silicon Valley ja California nagu hea piirkond nagu hea näide. Praegu hetkel on seal tendents nagu natukene kehvaks läinud. Et Põhjamaad olid nagu mingi hetk nagu hea näide, seal on ülereguleerimise teed nagu mindud. Et igasugused kvoodid on vaja panna. Nii et noh, juhina ma ütlen, et jube, jube kurb seis on hetkel juhtimiskultuuris ja juhtimistasemes üldse kogu maailmas. (.) Seega noh, meil on võib-olla ka meie piirkonnal on siin väike eelis, et oma IT ja tehnoloogiaettevõtetele seda kultuuri levitada, võime muutuda ka mingsuguseks eeskujuks.

**I: Tahtsin veel küsida, et, et sa ütlesid, et igakuiselt käib tagasiside andmine ja et hästi, hästi palju on tegelikult seda, (.) et kuidas nagu muude asjadega (.) jõuab tegeleda?**

R.P.: Jah, et mina iga inimesega ei tee *one-on-one*'i, et ikkagi igakuised üks-ühele vestlused toimuvad siis seitsmestest tiimides, efektiivne tiimi suurus on niukene kuus, seitse kuni kaheksa inimest. Seega siis on tiimijuht, kes vastavalt seal informatsiooni komuniqueerib ja koondab. Omakorda nende juhtide peal on, on vahekiht - operatiivjuhtimise tase, seega see, see informatsiooni koondamine, vahendamine on mul tegelikult niimoodi ära delegeeritud, et, et mulle jõuab kõige olulisem. Pistelisel ma teen neid vestlusi ka nagu ise ja korra aastas ma käin teadlikult *one-on-one* kõik inimesed nagu üle. Seega see nii-öelda, see koormus jaotub. (.) Et süsteemid ja protsessid, mida me kasutame, väga palju toetavad seda. Meil on olemas Clanbeat, Slack, Toggl, Basecamp, Trello. Näiteks Clanbeat on meil selline süsteem, kus inimesed iga päev postitavad hetkel nende praeguse meeoleolu. Iga kuu lõpus ma saan peale töötajate rahulolu indeksi, ma saan ka keskmise tuju. Et saja protsendi raames, et hetkel on tuju on seitsekümmend protsenti. Sellised nagu tööriistad tänapäeval aitavad seda tegelikult tunnetust jälgida.

Commented [JL317]: individuaalne lähenemine

Commented [JL318]: individuaalne lähenemine

**I: Ja kõik need tööriistad - töötaja siis kasutab kõiki neid või nad on kuidagi ühendatud?**

R.P.: Nad on päris palju ühendatud, et on niimoodi sünkroniseeritud kokku, et oleks kasutada võimalikult mugavalt, et (.) võiks olla loomulikult rohkem ühendatud, aga seal, seal hakkab vastu töötama innovatsiooni reegel, et kui sa liiga palju tööriistu koondad ühe platvormi peale, siis on sul väga raske innoveerida. Kohe kui tuleb mingsuguse funktsionaalsuse kohta uus parem lahendus, siis selle asemel, et seda ühte välja vahetada, pead sa välja vahetama à la viis. Seega sulle areneva ettevõttena on see väga ohtlik teha otsust, et sa (paned need) mingi

platvormi peale lukku. Senikaua kuni nad omavahel integreeruvad ja (appid) on ühendatavad, senikaua on mõistlik hoida natuke neid teemasid ja funktsionaalsusi eraldi tarkvarade peal.

**I: Super, aitäh aja eest! Sain kõik olulise ära küsitud.**

R.P.: Väga hea! Aga edu sulle!

**I: Aitäh!**

**Intervjuu Indrek Soom'iga, Initiative OÜ tegevjuhiga 27. aprillil 2018.**

**I: Teie ettevõtte on Äripäeva gasellide topis, kuna kasum ja käive on kasvanud vähemalt viiskümmend protsenti aastas kolme aasta jooksul, millest selline edu?**

I.S.: Önn (.). Ei eks ikka, (.) ma arvan, et see on ikka (.). no õnne peab ka olema see on, (.) see on kindel. Aga (.2) ma arvan, et see edu on (.3) mult on küsitud seda, aga võib-olla, võib-olla kolmes asjas. Esimene asi on see, et (.) et peab olema visiooni. (.) Et (.2) mida sa üldse tahad turul nagu ettevõtte tühendada oma klientide jaoks. Ma arvan, et see visioon on kõige-kõige olulisem. (.) Teine asi on (.2) leida õiged inimesed ja neid hoida. (.) Ja kolmas asi on (.) töökus. Et noh, kindlasti neljas asi, neljas-viies võib veel öelda, et tuleb, (.) tuleb mõelda suurelt ja (.2) ja (.2) ma selle paneks visiooni alla, et see visioon peabki olema suur, et meie eesmärk on turul, turul (.) või, või ütleme jah, me opereerime Eestis, et Eesti turul midagi, midagi selgelt muuta. Mitte püüda lihtsalt sarnast teenust nagu teised (.) pakkuda, vaid, (.) vaid mingit muutust luua. Et see on see visiooni mõte ja teiseks on õiged inimesed leida ikkagi. (.) Eestis on see ma arvan, et igas sektoris järjest raskem. (.) Inimressurs. Ja kolmas on selgelt töökus. Et (.) need, need kolm asja on need, mis (meid) nõ (.) ettevõtte.

**I: Selge. Teie olete tegevjuht?**

I.S.: Jah, just.

**I: Kirjeldage palun hea juhi omadusi.**

I.S.: (.4) Ma arvan, et hea juht ongi see, kes suudab kõiki neid kolme asja ellu viia. Et juhil peab olema visioon (.) oma nägemus ettevõttest, et (.) kuhu see liigub ja, ja (.) miks see nii on. Et ilma selleta ei ole võimalik juht olla (.) ja seda visiooni tuleb, tuleb võimalikult hästi (.) oma töötajateni viia. Et nad tunnetaksid, jagaksid seda, et siin, siin nagu ma alguses ütlesin, et jube lihtne on ise omada visiooni, aga (.) töötajateni seda pidevalt edasi, edasi anda (.) ja et nemad seda järgiksid ja usuksid sellesse, (.) see on juba hoopis teine, järgmine oskus, et siin ma arvan, et on, ongi see esimene. Paljudel juhtudel ma näen, et täna ei ole visiooni. Paljud juhid teavad, et peab olema visioon, aga ei suuda seda töötajateni nii-öelda edasi, edasi kanda. Et ega ma ei ütle, et (.) ma olen siin väga eeskujulik, briljantne, ma kindlasti saaks seda asja paremini teha. Ma püüan, aga ma tunnen ka teinekord, et seda noh tead, (.) igapäevaelu matab endasse. Aga (.) et seda peab tegema, et see on kindlasti juhi esimene omadus. Teiseks ma arvan, et tänapäeva juhid (.) peaksid olema (.) vähemalt mingil määral oma ala spetsialistid. Mitte juhina spetsialistid, vaid selle teenuse spetsialistid, mida nad pakuvad, et see tekitab respekti töötajates. Ei ole lihtsalt pelgalt juht. Kui sa ei tea tegelikult, millest sa täpselt räägid, siis täna ei ole enam see aeg, ma arvan, (.) ma olen üsna kindel, kus, (.) kus sa võid juhtida ükskõik mida nagu, nagu noh (.) vanasti oli või, või pigem ütleme, nõuka ajal, et sa oled juht ja sa läksid juhtisid inimesi tegelikult teadmata, mis (.) noh (.) mis, mis päriselt teed, sest inimesed, spetsialistid tegid selle ära, sa lihtsalt käisid, määrasid mingeid (.) tegid otsuseid ja määrasid inimesi. Et täna sa niimoodi respekti ei saavuta (.) oma töötajate hulgas, et (.) kui sa ei tea tegelt spetsiifikat. Ja, (.)

Commented [JL319]: hea juhi omadused

Commented [JL320]: hea juhi omadused

Commented [JL321]: hea juhi omadused

ja sealt edasi, ma olen väga, väga veendunud selles, et oma inimesi peab hoidma. Neid ei saa ära poputada. (.) Aga inimesi peab täna valima, et et (.) et hoidma seda kooslust, mis on. (.) Kui on leitud õiged inimesed ja neil on kujunenud, nad on hakanud uskuma seda, mida nad teevad ja neil on kujunenud oskused, siis, kui nad vahetuvad, siis on väga (.) ma arvan (.) suur tagasilööök. Loomulikult kui vahetuvad nii-öelda keskpärased inimesed, siis, (.) siis on see lihtsam, aga kui sa ikkagi nii-öelda oma inimestest püüdnud teha selliseid nii-öelda *top-level* (.) spetsialiste, siis täna on (.) meie valdkonnas on väga raske leida neid uusi inimesi, et (.) me oleme küll ettevõttena täna ma arvan, üsna, üsna, (.) üsna sellised (.) atraktiivsed tööandjana. Aga ega see ei tähenda seda, et neid spetsialiste oleks jalaga segada, et et ainult võta vastu. Et inimesed on ikkagi need, kes loovad lõpuks selle tulemuse (.) ja kes suhtlevad klientidega, kes, kes päriselt teenust pakuvad ja see, kellest kogu see ettevõtte lõpuks koosneb nii mentaliteedilt, atmosfäärilt ja teenuselt endalt, et ka kliendid tunnevad ka seda, et, et kuidas, kuidas nendega suheldakse, kas nendest, neist hoolitakse, üksteisest hoolitakse, kas teenust tehakse lihtsalt nii-öelda tellimuspõhiselt või päriselt süvenetakse sellesse. Et, et (.) ma arvan, et sellest võib pikalt rääkida, aga ma võib-olla rohkem ei tahakski öelda, et minu meelest on need, need kaks põhilist asja, mis, mis peaksid olema (.) (.) kindlasti endal ka *töökus*, ma täna näen küll, et kui juht on (.) näiteks mul on visioon, ma hoolin inimestest, aga ma ise olen siuke, et (.) noh, ma panen sinna (.) poole vinnaga (.) ega, ega see juhtimisstiil väga kiiresti kandub üle teistele, et vaadatakse, et okei, et saab nagu (.) nõ poolkõvalt ka, kui sa ise ei pinguta, ei näita eeskujuga, siis ma arvan, et hästi lihtne on teistele järgida, järgima hakata seda, et (.) et saab ka teistmoodi.

Commented [JL322]: hea juhi omadused

Commented [JL323]: hea juhi omadused

#### I: Kuidas te inimestest siis hoolite? Te ütlesite, et see on nagu oluline.

I.S.: Arvan, et ennekõike läbi selle, et esiteks me täna oleme positsioonis, kus me valime inimesed, kes sobivad kollektiivi, üksteisega kokku, et neil on hea siin käia, (.) siis kõik otsused, mida me teeme, me teeme ikkagi (.) noh, põhimõtteliselt kollektiivselt, et meil ei ole täna (.) noh, nii suur ettevõtte, kus on sajad, sajad inimesed, et (.) ei saa kõiki kaasata, me räägime hästi palju asju läbi. Loomulikult ma lõpuks juhin seda, seda protsessi ja, (.) ja aitan teatud otsusele jõuda, aga (.) aga me kõik (.) ikkagi arvestama teineteisega. Et, (.) et, (3) et säiliks see tiimitunne, et meil ei tohi tekkida sellist nagu (.) rivaliteeti, vaid me oleme tiimina tugevad. Ja (2) mis veel (.) noh, me pöörame tähelepanu, tänu sellele, et meil on hästi, hästi lahe tiim, tänu sellele me tahame ka töövälisel ajal koos olla, näiteks pühapäeval me sõidame kõik Küprosele (.) puhkama natukene (.) mõneks päevaks. Teeme siukeseid üritusi, istume siinsamas kontoris. Ja kindlasti ka see, et inimesed tegelikult tunnevad, et neil on vabadus töö juures, et olla, olla need, kes nad on, et nad teavad, et nad peavad pingutama, meil on kokkulepe, et töö peab alati tehtud olema. Ja, (.) ja tehakse ka ületunde, kui on vaja, päris palju, aga vastupidi, ettevõtte tuleb alati vastu, kui inimesel on endal mingi isiklik teema kuskil linna peal ajada, vaja kuskil ära olla, kodukontoris olla, et me oleme ühest küljest töökad ja distsiplineeritud, teisest küljest hästi sellised dünaamilised, me (.) ei hoiu sellest nagu noh, (.) distsipliinist selles mõttes kümne küünega kinni, et sa pead kell üheksa punkt siin olema ja kell kuus punkt ära minema. Et see ei ole see distsipliin, mis, noh, see on minu arust näiline distsipliin. Et, et see õhkkond peab olema inimlik ja, ja armastav ja toetav, et (.) seda võib-olla on raske sõnadesse panna seda (.) kõik peavad tundma seda, (.) see on suhtlustoonis, (.) et see, kuidas sa inimestega räägid, et sa võid küll väga, väga viisakalt sõnu valida, aga su toon on võib-olla ebameeldiv. Et (.) ma arvan, et see, (.) see niuke ridade vahelt, inimesed tunnevad ära, et üksteisest hoolitakse.

Commented [JL324]: meeskond

Commented [JL325]: meeskond

Commented [JL326]: meeskonnaga kokkulepe

Commented [JL327]: hooliv suhtumine

#### I: Aga kuidas visioon (.) inimesteni siis (.) kohale toimetada?

I.S.: Noh, üks seda tuleb selgitada, see on suurte kõnemeeste oskus, et tuleb selgitada, millesse sa kõigepealt ise usud ja see (2) mitte, et ma oleks suur kõnemees, aga, aga (2) aga (.) peab piisavalt hästi suutma (.) oma mõtteid edastada, seda on hea müüja, et see ei ole küll müük, sellepärast oma esimest noh see on, see on selgitused, miks, miks me midagi teeme ja kuhu me

liigume, aga (.) aga eks need väärtushinnangud, ma arvan ja mõtted on meil piisavalt sarnased, et see ei ole, see ei ole nii raske, et meie ei vali siia, või noh, püüame valida siia inimesi, kes tegelikult ongi väärtushinnangutelt ja mõtteviisilt sarnane, (.) et see kõik, mis me teeme ja kuhu me pürgime üldse oleks (.) kõigile kuidagi loomulikult või lihtsamini vastuvõetav, et see oleks nagu kangutamine. (.) Aga eks see on, loomulikult, et seda tuleb järjepidevalt korrata sedasama, et (.) mis on meie ettevõtte nagu eksisteerimise või, ja sellise olemuse, ettevõtte olemus ja miks see selline on, et et (.) seda peab väga järjekindlalt kordama ja ma siinkohal tunnistan ausalt, et mõnikord ma tunnen, et ma pole seda piisavalt palju teinud, et me teeme tööd, teeme tööd ja mõtle natuke, me ju teame teatud asju, aga tegelikult seda tuleb jälle korrata.

### I: Palju te visioonist või missioonist räägite töötajatele?

I.S.: Täna, ma ütlen ausalt, et missiooni ja visiooni minu meelest on see vana, (.) natuke iganenud, (.) iganenud lähenemine. Ma isegi ei tea, kumb, mis see missioon täna on ausalt öeldes, (.) et minu jaoks on ainult visioon, on, (.) on see, mida, (.) mida me püüame siin järgida. Et (.) et kui palju me oleme sellest rääkinud, korra kvartalis võib-olla. (.) Et kui neli korda aastas on räägitud, siis ma tunnen, et see on, et ma olen, (.) ma olen nagu peaaegu seal, tegelikult võiks, võiks seda teha tihemini (.) võib-olla isegi (.) noh, ma ei tea, (.) kas just kaks korda tihemini, võib olla kaks korda tihemini, et üle kuu korrata seda. See ei pea olema siuke pikk jutlus, vaid tegelikult à la kümneminutilise uuesti kokkuvõtte, võib isegi viis minutit, see ei pea mingi pikk (.) ma ei tea mis asi. Aga, aga ma arvan, et jah, vast neli korda aastas saab, saab kokku.

Commented [JL328]: visioon

### I: Aga palju te ettevõtte eesmärkidest räägite?

I.S.: Eesmärkidest räägime samadel hetkedel, et (.) enam-vähem koos, et miks me midagi teeme ja mis meie eesmärgid on.

Commented [JL329]: eesmärgid

### I: Mis väärtustest te inimeste ja ettevõtte juhtimisel lähtute?

I.S.: (.3) Täpsustat küsimust, (.) et mis see täpsemalt mõtled selle all. Ettevõtte juhtimisel, võid mind natuke suunata või täpsustat küsimust, aga noh, tegelikult ega seesama, et et (.) väärtused on, on, on kindlasti on see, et inimesed peavad olema inimlikud ja, (.) ja üksteise suhtes (.) sellised noh, ma ütleks, hoolivad. Teiseks kindlasti tööks, need on, (.) need on minu arust sellised fundamentaalsed asjad, mida ei saa (.) õpetada. Kui seda ei ole, siis sa võid olla ükskõik kui kõva spetsialist, kui sa oled ebameeldiv kaaslane, siis, siis sellel ma ei näe perspektiivi. (.) Et, et ennekõike sa pead olema ise inimlik, intelligentne ja, ja arvestav, et me oleme siin kõik nagu inimeste, inimeste äris, siis see tähendab seda, et me peame üksteise suhtes suutma olla hoolivad ja, ja ka kõigi klientide suhtes.

Commented [JL330]: väärtused

Commented [JL331]: väärtused

Et see on, see on see vundament ja sinna peale loomulikult (.) oskused, et seal on juba nõ spetsialisti oskused, siin on väga palju erinevaid spetsialiste, aga (.) aga et sinna peale saab, saab midagi rajada. Vastupidi, ma ei näe, et see oleks võimalik. (.) Noh tähendab, et see on võimalik, aga see ei ole, see ei ole kindlasti see, mis teed mina valiks.

### I: Palun kirjeldage, mis muutusi (.) olete pidanud juhikarjääri jooksul enda juures tegema.

I.S.: Kindlasti üks muutus on see, et ma ei saa, ma ei saa, et noh näiteks omanik, (.) omaniku rollis, varem esimesed aastad ma ei olnud, aga siis mul oli nõukogu. Nõukogus oli väga palju liikmeid, liiga palju liikmeid tol hetkel ka. Ja väga palju erinevaid aru, arusaamu ja arvamusi. (.) Ma ei saa (.) kindlasti (.) kõiki õnnelikuks teha. Et mul peab olema endal mingi veendumus (.) mingis asjas, asjasse, mingisse, millesse iganes - visiooni või, või väärtusesse või (.) ja ma pean seda uskuma ja (.) ja alles siis usuvad ka teised ja kui mõned ei usu, siis see ei tähenda seda, et see on vale. Et ei saa (.) ühte asja nagu, selles mõttes, et panna uskuma (.) kõiki inimesi või et (.) et, aga kui on piisavalt väike näiteks nõukogu või, või või tiim, (.) noh, tegelt ma räägin praegu

nõukogust ja nagu juhtimis-*level*’ist, et siis tuleb uskuda, kõigepealt leida see asi, millesse sa päriselt usud, leida see enesekindlus iseendas ja siis hoida kinni sellest võimalikult palju (.) kindlasti (.) delikaatse moel, mitte lihtsalt nagu puhta toore jõuga. Et kindlasti peab arvestama ka teiste inimeste nõ arvamusi. Aga, (.) aga ei saa lasta igal arvamusel kohe omale sellist nägemust või enesekindlust mõjutada. Et see on asi, millega esimesed aastad olid, esimesed aastad olid selles ettevõttes (.) ilmselt ka varasemates ettevõttes on algus tihti peale, (.) kuna need ettevõtted on olnud erinevad, siis (.) rasked, sest sa sisened kuskile, sa ei tea täpselt, mis sind ees ootab, sa alles leiad selle õige nii-öelda rütmi ja ja, (.) ja oma usu millessegi, mida, mida see ettevõtte peaks tegema, kes olema ja kellega sa hakkad seda tegema, et see tiim oleks õige, et see enesekindlus ei, ei (.) tekib aja jooksul, vähemalt minu puhul on tekkinud, et see on asi, mille, mille, mida ma olen pidanud õppima ja muuta enda juures, et (.) eks ma olen kasvanud nagu juhina. See on kindlasti, mis meelde tuleb. Mis veel. (.2) Võib-olla see, et (.4) mingil hetkel ma kindlasti olen pidanud hakkama (.2) rohkem tegelema efektiivsuse analüütikaga, aga et (.) rohkem numbreid vaatama, et see on, ma arvan, et selles mõttes on, on (.) see on okei ja loomulik

asjade käik. Kui ettevõtet alguses kasvatada (.) (kui olla sellises) ettevõttes, mida on vaja kasvatada, siis seda ei saa teha väga-väga (.) kuluefektiivselt. Et seal peab uskuma, uskuma protsessidesse pigem, et need protsessid, mida me teeme, on õiged. Ja sinna nii-öelda julgema investeerida ka, ei pea ülemäära investeerima, pea ees vette hüppama kuskile. Aga pigem mitte lähtuma ainult kuskil mingitest efektiivsusnäitajatest, sellepärast et noh, efektiivistamine on tegelikult juba olemasolevate protsesside siukene noh, (.) nagu (.) kergelt, võib-olla, natuke ma julgeks öelda lämmatamine teatud maale. Et sa võtad sealt õhu välja. (.) Kui sa kasvad, siis sa pead andma sinna õhku kogu aeg peale nii-öelda investeerima, et see seal oleks seda nii-öelda orgaanilist sisu või, või võimalust kasvada. Et inimestel laskma eksida, ise eksima ja proovima, proovima. Et (.) kui asjad on proovitud, leitud õige, siis saab hakata efektiivistama. Enne seda, kui sa ei ole leidnud seda väga õiget rada, õiget tiimi, õiget nagu, noh seda minekut, siis, siis ei ole efektiivistamisel mingit *point*’i, siis sa lihtsalt lämmatad selle situatsiooni ära. Aga ma arvan, et noh, see on, see on olnud muutus, mida ma olen kogunud läbi aastate. Et (.) aga ma ei ole numbrilise inimese selles mõttes väga, et mulle ei meeldi tegelikult järgida ainult mingit numbrilisi eesmärke, ma pigem usun protsessidesse. Protsessid on õiged, siis tulevad ka tulemused (.) ja tulemused võivad tulla natuke varem või natuke hiljem, meie puhul on nad tulnud oluliselt varem nüüd. Alguses tulid hiljem ja siis hakkasid tulema palju kiiremini. Ma loodan, et see, see, see kuidagi sel moel ka jätkub, aga, aga ma usun, et kui protsessid on õiged, siis, (.) siis tulemused tulevad tahes-tahtmata järgi. Ja tulemust ennustada minu meelest on väga keeruline, väga raske on öelda, kas õige tulemus (.) on näiteks, et me tahame kasvada näiteks käibelt. Me tahame kasvada järgmisel aastal viiskümmend protsenti näiteks, kas on õige, äkki peaks nelikümmend protsenti kasvama, äkki peaks seitsekümmend protsenti kasvama. Et aga kui me paneme järgalt selle viiskümmend ja püüame seda nüüd iga hinna eest sinna jõuda, siis see ma arvan lämmatab selle protsessi ja inimeste sellise hea hea (.) tunde ja mineku ära. Et me võime sinna viiekümmeni jõuda. Aga küsimus on, mis hinnaga ja mis sealt edasi saab. (.) Kui meil protsess on õige, siis võib-olla me jõuame seitsmekümmeni. Ja nii, see on, see on ka meie õnn olnud, et meil on, meil on juhtunud nüüd viimased aastad, see, et me oleme kõiki oma eesmärke ületanud. Aga võib-olla me jõuame kolmekümmend protsendini, mis juhtus meil algul. Aga (.) ma siia maani usun, et me alguses ei käitunud valesti, et (.) et eesmärgid olid natukene vildakad, et me ei teadnud, mis on, mis on nagu reaalne saavutada. Aga me uskusime protsessidesse ja teemadesse, mida, mida me arendasime ja, ja (.) see hakkas mingil hetkel vilja kandma. Et, et (.) alguses noh ongi, et sa ei saa kohe nii-öelda noh sellise pika maratoni, maratoni joosta, sa ei saa kohe spurtida.

**I: Aga kuidas siis (.) et kui teil ei ole numbrilist eesmärki?**

Commented [JL332]: eesmärkide seadmine

I.S.: [On ikka, meil ikka on, on (.) nägemus on olemas, kuhu me tahame jõuda. Aga me ei ole seal nagu igapäevaselt kümne küünega kinni, et see on nüüd, kui see, see ei tule, siis on midagi täiesti valesti. Selles mõttes ei, ei ole numbrites kinni, et me kohe hakkaksime protsesse ja oma visioone ja usku millessegi muutma.

**I: Et kas siis töötajal on ikkagi see visioon või noh, eesmärk numbriline, aga teie siis tagate omalt poolt, et see protsess oleks õige või see protsess on ka töötajate teha või, või kuidas?**

I.S.: Protsess on pigem (.) noh ikkagi juhtidele, juhtide hallata. Et vaadata, et (.) see, mida me teeme, (.) noh siin ongi tegelt, et kõik algab visioonist, et (.) mis, mida me ettevõtte tegelikult kujutame, mis teenusele me fokusseerime, miks, miks me teeme seda, mida me teeme, et kas see on kuidagi turul unikaalne või teistest oluliselt tugevam lihtsalt. Kui me leiame selle, selle tugevuse, unikaalsuse, siis kuidas me seda ellu viime. See unikaalsus, tugevus on tegelikult ikkagi juhtkonna nii-öelda leida, koostöös kindlasti ka spetsialistidega mingil hetkel. Aga meie asi on välja mõelda, see et okei, (.) mis on siis selle asja vundament, mida me siin teeme. Ja, ja see mõte edasi anda inimestele, kuidas see protsess hakkab töötama, kuidas me seda juhime, see on nõ ikkagi juhtkonna teema, sest inimesed, nemad ju iseennast suudavad juhtida, aga siin ei ole, aga noh, struktuurid ei ole sellised, et et meil on suhteliselt flat struktuur, mis tähendab seda, et (.) ikkagi paar inimest ülevalpool peab suutma juhtida kogu seda nõ alumist tiimi, neid protsesse.

Commented [JL333]: meeskond

**I: Kuidas te muidu ideid genereerite (.) nt toodete/teenuste väljatoomiseks?**

I.S.: [väga hea küsimus. Ma arvan, et see on kõige keerulisem asi üldse, samas see ongi see asja võti, ma arvan, et esiteks kas tahetakse üldse ideid genereerida. Ma arvan, et paljud, meie õnn, konkurendid väga ei tahagi ideid genereerida. Teevadki seda, mida teevad ja püüavad seda teha võimalikult hästi. Meie ettevõtte, me oleme kõige noorem agentuur turul, oli algusest peale, et me teeme teistmoodi asju. Selleks on vaja ideid, et mida me siis teistmoodi teeme. Ega keeruline on lihtsalt tulla, et ma hakkam nüüd teistmoodi tegema, et meil on õnneks rahvusvaheline kett, (.) keda me esindame, me käime (.) noh, nüüd tulime just Londonist, käime Taanis, kus iganes teistel turgudel. Läti, Leeduga suhtleme hästi palju, (.) et vaatame, mida nemad teevad, (.) kuidas nad teevad teistmoodi, püüda sealt ideid saada. (.) Suhtleme võimalikult paljude erinevate, erinevate (.) inimestega, kes natukenegi ettevõttega, ettevõtetega, kes meie, meie valdkonnaga kokku puutuvad, me laiendame seda nii-öelda spektrit ja me ei tegele ainult meediaga vaid, vaid me täna spetsialiseerume näiteks palju või no oluliselt (.) jaekaubandus, jaekettidesse, sellesse valdkonda. Et (.) meil on seal eraldi ettevõtte nüüd loodud, kes konsulteerib seda valdkonda. Et (.) ega ideid ma arvan saabki - võimalikult paljude inimestega suhelda, võimalikult palju uurida, mida mujal tehakse, sinna ise juurde mõelda, püüda inspireeritud saada (.) teistest inimestest, leida nagu mõtteid ja võimalusi, et kui käid konverentsil hästi lihtne on täna öelda, et noh, ma ei saanud seal midagi uut, (.) see on tavaline jutt, et enamus inimesi ütleb, et ah, ma olen kuulnud seda. Tegelikult, (.) noh, minu meelest on, on küsimus seal selles, et kas sa kuulad selle lihtsalt ära, nõ ühe kõrvaga või sa kuulad mõttega, et okei, see, mis ta ütles, et (.) kuidas see minu konteksti sobiks. Kas ma saan sellest mõttest midagi edasi arendada, ise aktiivselt edasi mõelda. Et ma arvan, et niimoodi, niimoodi need ideed tekivadki, et keegi ei anna sulle mingit vastust ette, et konverentsil kuskil, et noh, hakka seda tegema, (.) sa pead ise leidma selle, selle nii-öelda (.) esiteks inspiratsiooni ja, ja (.) selle mõtte, väikse alge, et okei, et pagan, aga sellest võib tekkida siuke, siuke, siuke asi, et ega ennast peab selles mõttes piitsutama.

Commented [JL334]: ettevõtetest

**I: Aga kas ideed tulevad teie poolt rohkem?**

I.S.: Jah, jah, kindlasti, (.) et ma täna ei eeldagi, et (.) ta tava, (.) nõ, noh, kolleeg või spetsialist, et (.) ta suudaks ideed genereerida lihtsalt niisama käigu pealt, ma arvan, et see on omaette

Commented [JL335]: ideede genereerimine juhi poolt

protsess nagu omaette tähelepanu. Kindlasti on mingi ideede genereerimise teadus välja mõeldud, mida siin, mulle ei meeldi tavaliselt sellised *coach*'ingud ja ei ütle, et need on halvad, aga minu puhul nad võib-olla ei sobi, aga et (.) mingid meetodid ja nüüd me hakkame ideed välja mõtlema. Et (.) et ma ise püüan olla siukene, noh, (.) leida selle vabaduse mingil hetkel natuke mõelda, natuke hingata, natuke ringi vaadata, suhelda inimestega. Et ma ei saa eeldada, et kõik need inimesed, kes igapäevaselt teevadki tihedalt tööd, (.) et neil ei teki sellist hetke, (.) et nad on fokusseeritud lihtsalt teistesse, teistele asjadele.

### I: Et sellist *brainstorming*'u teemat teil ei ole?

I.S.: Meil ei ole siukeseid asju eriti, (.) on (.) loomulikult on juhtkonna tasandil nõukogu esindajaga ja, ja paar inimest kes meil on siin juhatuses, sellel tasandil ikka on *brainstorming*'uid. Aga mitte suure kollektiiviga, pigem need *brainstorming*'ud on selles stiilis, et keegi on leidnud mingid ideed. Ta tuleb, räägib selle ära ja siis, (.) kõik püüavad siis aru saada, kas see idee võiks lennata ja meile midagi huvitavat, kasulikku olla. Et sellist asja meil ei ole, et kuule, nüüd läheme majast välja ja hakkame mõtlema, mida me oma teenusega teeme. Meil on terve päev üheks, üheks *brainstorming*'uks, siukest asja ei ole meil mitte kunagi olnud, minu meelest see ei tööta. See töötab, see on (kunstnik), et see peab tulema inimeste tahtest. (.) See, ükskõik mis hetkel ma võin minna tänavale või, või kaubanduskeskusesse (.) ja mul võib tekkida mõte sealt, et okei, või kui mingi inimesega suheldes, see peab olema natukene nagu kogu aeg DNA-s või siukene, (.) kuklas, (.) et see ei ole siukene protsess, et nüüd hakkame innoveerima.

Commented [JL336]: meeskonnaliikmete kuulamine

### I: Seda küll. Kuidas te saavutate selle, et töötajad on tööle pühendunud?

I.S.: Ma arvan, et puhtalt eeskujuga. (.) Et tuleb, (.) tuleb leida inimesed, kes on töökad (.) ja hoolivad oma tööst, (.) kellele meeldib see töö ja sealt edasi ainult eeskuju. Et (.) nagu ma enne ütlesin, kui juht ise (.) on kokkuvõttes laisk (.) ja võib olla väga-väga briljantne, selles mõttes, innovatsiooni mõistes. (.) Aga kui teda ei ole olemas ja eriti veel sellises väikeses kollektiivis, meil on siin ligi kolmkümmend inimest, kus, kus on kohe näha, kas ma olen siin (.) või ei ole. Siis (.) ja kas ma teen tööd või ma niisama istun veel kuskil diivani peal. (.) Et ma arvan, et see on see, et eeskuju.

Commented [JL337]: eeskuju

Commented [JL338]: pühendumine

Commented [JL339]: meeskonna suurus

### I: Et see on kõige tähtsam.

I.S.: Ma usun küll jah, kindlasti on seal mingeid nüansse veel, aga ma ei ole seda teemat niimoodi läbi mõelnud. Ma olen seda tüüpi inimene, kes, kes (.) kes lüsub, et (.) enamus tulemusest tuleb (.)

vähetest õigesti tehtud asjadest. Ei ole mõtet seda prillikivi lõpuni lihvida.

Commented [JL340]: 80/20 printsiip

### I: 80/20 printsiip?

I.S.: Täpselt, täpselt. (.) Kui sa teed teatud asjad õigesti, mis on siukeseid fundamentaalsed asjad õigesti, järjepidevalt, ei eksi seal. Siis, siis (.) minu meelest on sellest, (.) see on, see on piisav, et (.) et olla, olla edukas, jah, kui sa tahad minna täiesti, täiesti timmima seda kõike siin efektiivistama, siis ma arvan, et see mingil hetkel tekitab pingeid, see peab olema siukene mõnus. Et siis (.) sa nagu pigistad juba inimesi (.) kuskilt poolt ja hakkad ahistama. Aga kui sa teed teatud asjad, fundamentaalsed asjad õigesti, siis, (.) siis, (.) siis see jätab ka tegelikult õhku ja (.) head tunnet, et noh, tegelikult nagu kodus (.) oma perega. Et kõike ei saa teha seal *by the book*, vahepeal tuleb olla inimene lihtsalt, et anda vabadust kõigile ja lasta asjadel olla nii nagu on. Tuba ei pea olema kogu aeg korras, et (.) võib-olla vahel pilla-palla. Aga ta võiks enamasti korras olla, sest nii on kõigil parem.

Commented [JL341]: 80/20 printsiip juhtimises

Et, (.) et ma usun, jah, sellesse, et on teatud kohustuslikud asjad, mis tuleb õigesti teha.

Ülejäanud asjad võivad olla natuke nii, nagu nad on, sest see on (.) natuke olla ka selline laisk ja

lohas on okei. Et võib-olla see ongi see inimlikkus, mis meil (). Aga, aga see, see on noh, see ei tohi väljenduda kuski teenuses, ütleme niimoodi, et kliendiga ollakse laisk ja lohas, et (.) teatud inimlikkus, teatud selline (.) noh, (.) teatud selline vabadus peab säilima, et ma arvan, et ka kliendid ise tunnevad seda, et kogu see asjaajamine ei ole selline (.) pingutatud ja, (.) ja kuidagi (.) noh, selline (.) ahistav, et (.) meil, meil siin ka ülesande püstitus, et me oleme klientidele öelnud, et ärge saatke meile mingeid briife, te peate selleks A4 täitma või kaks A4, see võtab aega teil. Me peame protsessis nii sees olema, et me juba teame tegelikult jooksvalt, et (.) et räägime asjadest, et me tuleme siia, me hakkame tegema neid. Meil ei ole vaja tellimust, kui sihukest, mingit pikka, ma ei tea, eesmärgistatud. Et, et (.) need on siukesed väiksed asjad.

### I: Kuidas te tagate, et ettevõtte ja töötaja eesmärgid on kooskõlas?

I.S.: (2) Ma arvan, et (.) ma arvan, et igal inimesel on puhtinimlikult eesmärgid, et inimene, et ta (.) et ta üleüldse (.) hästi tööd teeks, (2) siis talle peab see töö meeldima, et see on, see on, (.) see, et intuitsioon ilmselt, et sa pead ära tunnetama, kas see inimene teeb seda tööd isuga ja et kas talle meeldib see, (.) et see on minu meelest selle suhtumise ja kogu selle nõ (.) asja alus, et kui töötajale see töö meeldib, siis ta teeb seda isuga, teine on see, et kas ta on töökas, kui talle töö meeldib ja ta on töökas, siis tegelikult on, (.) on juba enamus asju täidetud. Et see ongi eesmärk, et (.) et (.) ja kui ta sobib kollektiivi, talle meeldib, või tähendab, ta usub sellesse, mida ta teeb ehk mis on meie ettevõtte olemus ja visioon ja, (.) ja nägu, kindlasti ka nägu on hästi oluline meie puhul ka, et mis nägu me ettevõtte olemus, siis ma arvan, et see iseenesest tuleb (.) lihtsalt, see lihtsalt tulebki. Et me ei taga seda kuidagi, me ei mõõda seda ja me ei küsi inimestelt, mis sinu eesmärk on, mis, kuidas see sobib ettevõttega, (.) sest nad teevad oma tööd juba hästi. Ja ma olen alati seda meelt olnud, et hea inimene peab saama hästi palka. Et minu meelest on need jälle fundamentaalsed asjad (.) sulle meeldib su töö, sa oled töökas, sa usud sellesse, mida sa teed ja sa saad selle eest normaalselt või hästi tasu. Et (.) see, see ongi see, et (.) ja seal tuleb tegelt see, see ettevõtte tulemus. (.) Et me ei pea (neid) kuidagi mõõtma ja, ja, ja võrdlema, (.) vaid ma arvan, et need tulevad käsikäes.

Commented [JL342]: ettevõtte ja töötaja eesmärkide kooskõla

Commented [JL343]: ettevõtte ja töötaja eesmärkide kooskõla

Commented [JL344]: ettevõtte ja töötaja eesmärkide kooskõla

### I: Et te töötajaga sellel teemal ei vestle, te lihtsalt nagu noh, vaatate, kuidas ta töötab.

I.S.: Ei vestle, jah, otseselt, et mis su eesmärk on.

### I: Või et mis ta vajadused on?

I.S.: Ja noh, loomulikult on meil arenguvestlused kui selliseid, (.) aga me ei tee seda väga sellises ametlikus vormis, et meil on nii avatud õhkkond ja minule ligipääs on nii lihtne, et iga inimene saab tulla igal hetkel ja rääkida oma muredest ja ma aeg-ajalt kutsun inimesi ka lihtsalt, et kuule, kuidas sul läheb. On sul mingeid asju, mõtteid, mida tahaks arutada, võib-olla ise, ise paar, paar mõtet annan. Et ametlikult, jah, nii ei ole korra aastas, (.) me teeme, ma ei tea, kaks tundi arenguvestlust, paneme arengukavad paika. Ma tean, et see aitaks, see oleks, see oleks, see oleks nagu järgmine tase, aga ma ei ole sinna liialt palju täna võib-olla suutnud pühendada sellepärast, et meil on (.) kasv on kiire olnud. (.) Tööd on palju olnud, et me peame, me peame sellega võimalikult hästi hakkama saama jooksvalt. Me täna ei ole selles faasis, kus me peame jõuga inimesi (.) kuidagi (.) kogu aeg motiveerima ja arendama ja talle mingeid eesmäärke seadma. Et, (.) praegu on meil orgaaniline kasv nii suur, et, et me püüame selles keerises võimalikult hästi toime tulla, et seal ma arvan tulebki, (.) noh, seal tuleb kindlasti süsteeme luua, et asi ei oleks pilli-palla. Aga nagu ma ütlesin, ei ole sellises faasis, et me hakkame efektiivistama ja igat inimest eesmärgistama eraldi (.) ja (2) mingil hetkel kindlasti tasub seda teha, ma täna lihtsalt ei ole seda jõudnud. Võib-olla ju, miks jõudnud, ju ma ei ole seda liialt vajalikuks pidanud. Küll ma oleks jõudnud, kui ma oleks seda väga vajalikuks pidanud.

Commented [JL345]: individuaalne lähenemine

Commented [JL346]: individuaalne lähenemine



**I: Kui teie meeskonnaliikmete vahel tekib konflikt, kuidas see teie ettevõttes laheneb?**

I.S.: Eks, eks see konflikt, no ma ei tea, sõltub konfliktist. Mõne konflikti sa näed ise juba, (.) nii-öelda avalikult ära. Et siis tuleb inimesed lihtsalt eraldi kutsuda kuskile ruumi, küsida, arutada, mis teema on, kuulata pooled ära. Püüda mõlemast poolest aru saada ja (.) mingile kompromissile jõuda. Et ega siin (.) ma arvan, et see on kuulamise kunst ja oskus (.) oskus nagu õiglase olla, et minu, minu jaoks on õiglus hästi oluline. Ma olen paarist töökohast lahkunud ka õigluse pärast, ma olen tundnud, et (.) et inimeste suhtes ja, ja (.) osalt ka minu suhtes ja, (.)ja, ja ei oldud õiglase, et õiglus on ma arvan see.

Commented [JL347]: konflikti lahendamine

**I: Palun kirjeldage teie praktikat tööde delegeerimisel.**

I.S.: Väga, väga kehv praktika. Ma olen halb delegeerija.

Commented [JL348]: delegeerimine

**I: Teete kõik ise ära.**

I.S.: Ma olen, jah, siuke, et ma, mulle tundub alati, et kui ma kellelegi töö suunan, siis, et siis ma kuidagi mõtlen, või noh, mulle tundub, et (.) ma olen laisk, et ma ei tee ise ära, kuule tee ära. Ma olen kehv delegeerija, mitte et ma ei usaldaks, ei usuks. Aga (.) see on kunst, mida ma pean õppima. Aga seda tuleb kindlasti teha, kõike ei saa ise teha. Ma tean, et see on minu üks suur viga.

**I: Aga palju te töötajaid juhendate?**

I.S.: Piisavalt palju, (.) et ei ole regulaarset (.) mingit (.) juhendamist, mingit aega või sessiooni. Aga see ongi see, miks peab olema spetsialist. Iga inimene saab tulla iga hetk, tulla küsida, mis sa sellest arvad, kuidas me seda teeme. Siis sa pead oskama vastata, sealte tekib see respekt, avatus ja see suhe.

Commented [JL349]: juhendamine

Et, et kui ma oleks lihtsalt juht, siis, noh, ma olen lihtsalt selline nagu (.) noh, mingi koordinaator. (.) Õnneks on mul spetsialisti oskused veel olemas, et tean, millest ma räägin.

Commented [JL350]: juhendamine

**I: Te teete siis nagu spetsialisti tööd ka?**

I.S.: Jaa, (.) osaliselt küll ja, (.) ja nimelt, et väga mitmed (.) kliendid tegelikult ootavadki minu personaalset sekkumist. Aga, aga (.) ka selleks, et mind huvitab see ja ma tahan olla vormis, et ma tahan teada, mis seal nagu päriselt teenuses toimub. Mitte see, et ma vaatan kuskilt, arvan mingeid asju.

**I: Töötajate töötulemuste mõõtmist teil ei ole, ma saan aru.**

I.S.: Meil ei ole personaalset, (.) ma tean, et on võimalik ja mõned meie konkurendid teevad, et on tekitatud sellised nagu (.) tiimide, tiimidele pandud eesmärgid, aga, (.) aga meil on pigem vastupidi, meil on ettevõtte eesmärk ja me töötame kõik ühes suures tiimis, me aitame kõik üksteist. (.) Me

Commented [JL351]: töötulemuste mõõtmise puudumine

selles mõttes oleme, püüame olla dünaamilised, mingil hetkel ilmselt tasub natuke mõelda süstematiseerimise peale. Aga täna (.) see süsteem saab toimida siis, kui inimesi on piisavalt, keda süsteemi panna. Täna me töötame selliselt, et (.) me püüame laveerida (.) inimeste arvu, efektiivsuse ja süsteemsuse vahel. Et (.) kui me tahaksime luua väga konkreetset süsteemi, see tõenäoliselt tähendaks seda, et me peaksime mõned inimesed juurde võtma lihtsalt, et mingid kohad oleks täidetud, mida saab panna võrdluse. (.) Ma loodan, et sa saad aru.

**I: Jah, ma saan aru.**

I.S.: Et ei saa olla niimoodi, et meil siin on, siin on nagu need spetsialistid, aga siin on mingid teised spetsialistid ja siis me võrdleme neid kui inimeste arv on erinev, spetsialiteet on erinev. (.) Et see, see tekitab ainult pingeid sellisel juhul. (.) Mul ei ole otsest sellist mõõdikut ühele inimesele või tiimile. Küll aga me vaatame, kuidas meil klientidega läheb. (.) Et mis on kliendi

rahulolu (.) näiteks ja mis on kliendi käibed. Aga seal meil ei ole sellist, et me (.) noh, kliendirahulolu on loomulikult on meil eraldi eesmärk, et see peab olema teatud maal, aga kliendi käive tekib nii, nagu kliendil endal on võimalus tegelikult. Et meie, (.) meie eesmärk ei ole kliendile müüa midagi. (.) Vastupidi, et kui me hakkame müüma midagi, siis tal tekib trots ilmselt. Et noh, (.) läheb pingeliseks see asi. Püüame seal olla (.) abiks seal, kus me näeme, et on okei olla abiks.

Commented [JL352]: töötulemuste mõõtmine

### I: Viimane küsimus, et kui töötaja (.) teeb tööd (.) allapoole teie ootuste, et mis on teie järgmised sammud.

I.S.: Kindlasti tuleb rääkida, (.) üks, kaks ja (.) ilmselt ka võib-olla kolmas kord (.) ja näidata talle, (.)

mitte lihtsalt öelda, ma olen ise kogenud seda, et öeldakse, (.) et noh, see ei ole päris see, onju. Ma ei salli seda päriselt (.) kui, kui inimene tuleb ja ütleb, et see pole päris see, (.) aga tegelikult ta ei oska öelda, mis oleks, (.) et seal peab alati oskama inimesele näidata ja suunata teda ja aidata jõuda sinna siis, mis on see tase, mida oodatakse. Kui sa oled lihtsalt kriitiline ja sa ei oska öelda või aidata teda sinna, siis see on minu arust, (.) noh, (.) ma ei salli selliseid inimesi, ma olen näinud selliseid inimesi ja, (.) ja see ei ole okei, ma ei oska isegi paremini, (.) see ei ole minu arust okei, sul ei ole õigust öelda, et see pole see, kui sa ei tea, mis asi siis on see, see tase ja kuidas sinna saada. Kui sa tead, kuidas sinna saada ja mis tase on ja sa suudad seda ette näidata, (.) siis, (.) siis minu meelest on, on see õiglane ja siis on õigus ka öelda, et kuule, (.) et kahjuks sa (.) näiteks ei ole suutnud sinna tasemeni jõuda, kui sa teda paar korda juba püüdnud aidata, siis tuleb suhe lihtsalt lõpetada.

Commented [JL353]: halva töö järgne toimimine

Et (.) et ma ei, (2) seal, (.) seal ma olen, võib-olla tähtkujult selline neitsi, et ma olen üsna kriitiline enda suhtes ja ka teiste suhtes selles mõttes, et seal ma ei näe, et tegelikult peale paari rääkimist ja kui inimene ei võta ennast kokku, lihtsalt ei taha või ei suuda, siis kogu kollektiiv ja kogu ettevõtte kannatab. Tuleb lihtsalt viisakalt lahku minna. Kindlasti ei saa inimesele lihtsalt öelda loll, sa ei saa hakkama, aga võib-olla on vale ala peal ja (.) kusjuures väga tihti ongi, et inimesed lähevad ära ja pärast on öelnud, et jumala hea, jumala okei, oligi hea otsus.

Commented [JL354]: halva töö järgne toimimine

### I: Võib ühe küsimuse veel - kuidas te tööalaseid probleeme lahendate?

I.S.: Tööalaseid probleeme, kollektiivis või, (.) või mis mõttes?

### I: Jah, et kuidas, kuidas see protsess on, kuidas probleemilahendus käib?

I.S.: Sõltub probleemist. (.) Kui meil on inimeste vahelised probleemid, siis sellest ma rääkisin. Siis tuleb lihtsalt rääkida, püüda aru saada mõlemast poolest, olla võimalikult õiglane, aidata lahenduseni jõuda. Kui probleem on teeninduse või kliendiga, siis (.) siis tuleb seal olla samamoodi inimlik, et (.) kliendile ausalt selgitada, millest, millest mingi jama on tekkinud. Ja sellest õppida, et jumala eest seda ei korduks. Et ega ma arvan, et probleemi lahendamine on jälle suhteliselt inimlik, inimlik protsess. (.) Tuleb aru saada, millest see tekkis, tuleb aus olla. (.) Nõ kellel, kellel on kahju tekitatud, tema suhtes ja, ja mitte seda korrata lasta.

Commented [JL355]: probleemide lahendamine

### I: Kas te muidu sekkute, kui töötaja on näiteks suhelnud kliendiga?

I.S.: Sõltub, sõltub probleemi suurusest, et esimese hooga ma kindlasti ei sekku. Nii palju täna olen täna õppinud, et nad peavad ise (.) esimese taseme probleemid suutma ära lahendada. Kui asi on tõsisem, siis ma kindlasti sekkun.

Commented [JL356]: probleemide lahendamine

### I: Selge, vabandust, et üle aja läks.

I.S.: Pole hullu. Ma loodan, et sa said, mis sa ootasid.

### I: Põhilised ajad ma sain. Aitäh!