

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Heidy Rea

**KLASSIKALISTE JA POSTMODERNISTLIKE
JUHTIMISTEORiate RAKENDATAVUS
IDUETTEVÖTETE JUHTIMISES**

Magistritöö

Õppekava Juhtimine ja turundus, peeriala Ettevõtte ja ekspordi juhtimine

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12 754 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Heidy Rea, 03.01.2022

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 194957TATM

Üliõpilase e-posti aadress: heidy.rea@gmail.com

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: ...

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE RAAMISTIK	7
1.1. Klassikalised juhtimisteooriad	7
1.2. Postmodernistlikud juhtimisteooriad	15
1.3. Varasemad uurimused iduettevõtetest ja nende juhtimisest	20
2. UURIMUSE METOODIKA JA ÜLESEHITUSE KIRJELDUS	24
2.1. Uurimismeetodi valik	24
2.2. Valim ja intervjuud	25
3. UURIMISTULEMUSTE ANALÜÜS JA ARUTELU	27
3.1. Intervjuude analüüsi tulemused	27
3.1.1. Juhi ülesanded, juhtimispõhimõtted, juhtimisstiilid ja eeskujud	27
3.1.2. Juhtimisvõtted, aja planeerimine ja igapäevatoös kasutatavad programmid	33
3.1.3. Enesearendamine, tugivõrgustik ja stressi maandamine	34
3.2. Arutelu ja järeldused	36
KOKKUVÕTE	43
SUMMARY	47
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	51
LISAD	55
Lisa 1. Henry Fayoli 14 juhtimispõhimõtet	55
Lisa 2. Intervjuude kava	56
Lisa 3. Uurimuses osalenud iduettevõtete andmed	57
Lisa 4. Juhtumiülene kokkuvõte olulisematest vastustest	58
Lisa 5. Intervjuude salvestised ja transkriptsioonid	67
Lisa 6. Lihtlitsents	68

LÜHIKOKKUVÕTE

Kirjanduse ülevaatest nähtub, et klassikalised juhtimisteooriad on mõnes aspektis ja teatud tüüpi ettevõtetes ka kaasajal rakendatavad. Iduettevõtete juhtimise puhul on uuritud vaid üksikuid aspekte, puudub empiiriline uurimus seda tüüpi ettevõtete juhtimispõhimõtetest ja -võtetest.

Magistritöö uurimisprobleemiks on vähene teadlikkus iduettevõtetes kasutatavatest juhtimispõhimõtetest. Keskne uurimisküsimus on järgmine: millised on iduettevõtete juhtimise põhimõtted võrreldes klassikaliste ja postmodernistlike juhtimisteooriatega? Magistritöö eesmärk on välja selgitada klassikaliste ja postmodernistlike juhtimispõhimõtete rakendatavus iduettevõtetes, tuua välja iduettevõtete juhtimise põhimõtted ning ühised jooned. Uurimismeetodiks on valitud kvalitatiivne sisuanalüüs poolstruktureeritud intervjuudest kogutud materjalile.

Magistritöö valimi raames võib analüüsist järeldada, et iduettevõtete juhtimises rakendatakse elemente nii klassikalistest kui ka postmodernistlikest juhtimisteooriatest, viimastest rohkem. Klassikalistest on kasutusel üksikud elemendid, näiteks delegeerimine ja motiveerimine, kuid pigem muutunud kujul. Postmodernistlike teooriate puhul võib täheldada ka mitmete põhimõtete ja juhtimisstiilide rakendamist. Enim mõjutusi on saanud eestvedamise teooriatest ja õppiva organisatsiooni teoriast, juhitakse väärtustest ja visioonist lähtuvalt, levinuimad juhtimisstiilid on osavõtlik ja mentorlik. Olulisimad põhimõtted iduettevõtete juhtimises on inimlikkus, hoolivus; kirega töötamine, visiooni seadmine; informatsiooni jagamine ja läbipaistvus; töötajate kaasamine otsustesse; refleksioon ja tagasisidestamine; eestvedamine. Magistritöö akadeemiline väärtus seisneb iduettevõtetes rakendatavate juhtimispõhimõtete ja neis kasutusel olevate juhtimisvõtete uurimises ning tutvustamises. Edasised uurimused võiksid keskenduda eri tüüpi ettevõtete juhtimisele, kaasata võiks ka ebaõnnestunud iduettevõtted ning juhtimispõhimõtete puhul tuleks uurida ka ettevõtete töötajate nägemust.

Võtmesõnad: juhtimine, eestvedamine, klassikalised juhtimisteooriad, postmodernistlikud juhtimisteooriad, juhtimispõhimõtted, iduettevõtte

SISSEJUHATUS

Kuigi kaasaegses juhtimises võib leida ühiseid jooni klassikaliste juhtimisteooriatega, on need jooned tänapäevasesse juhtimisse jõudnud pigem klassikaliste teooriate edasiarendustena, inimesele keskenduvate motivatsiooniteooriate ja postmodernistlike juhtimisteooriate kaudu (Türk, Siimon 2004; Kwok 2014). Magistritöö pealkirjas toodud klassikaliste juhtimisteooriate all peab autor silmas 20. sajandi algul tekkinud esimesi juhtimisteooriaid (Taylor, Fayol, Weber) ning 20. sajandi teisel poolel tekkinud neoklassikalisi teooriaid (Mayo, Follett, Maslow, McGregor). Postmodernistlike teooriate alla on klassifitseeritud erinevad juhtimisteooriad ja lähenemised 1980. aastatest kuni tänapäevani.

Iduettevõtteid juhitakse traditsioonilistest organisatsioonidest erinevalt, kuid on uuritud vaid üksikuid aspekte, näiteks juhtimiskultuuri ja eetilisust (Gil 2021) ning teatud juhtimisstiilide (Zaech, Baldegger 2017; Hendrikson *et al.* 2020) ning juhi karismaatilisuse (Men *et al.* 2021) mõju iduettevõtte tulemustele. Kirjanduse ülevaated ja varasemad uurimused kinnitavad, et klassikalised juhtimisteooriad on mõnes aspektis ja teatud tüüpi ettevõtetes ka kaasajal rakendatavad (Rodrigues 2001; Parker, Ritson 2005; Ferraro 2016; Hatchuel, Segrestin 2019), kuid ei leidu uurimusi, mis kinnitaksid, kas see ka iduettevõtete puhul kehtib. Puudub empiiriline uurimus sellest, milliseid juhtimispehõhimõtteid ja -võtteid iduettevõtetes kasutatakse ning millistele teooriatele või koolkondadele nende ettevõtete juhid oma töös tuginevad.

Ülalkirjeldatust tulenevalt on magistritöö uurimisprobleemiks vähene teadlikkus iduettevõtetes kasutatavatest juhtimispehõhimõtetest. Magistritöö keskne uurimisküsimus on järgmine: millised on iduettevõtete juhtimise pehõhimõtted võrreldes klassikaliste ja postmodernistlike juhtimisteooriatega? Magistritöö keskset uurimisküsimust täiendavad järgmised uurimisküsimused:

- 1) Milliseid klassikaliste ja postmodernistlike juhtimisteooriate elemente võib iduettevõtete juhtimises leida?
- 2) Milliseid ühiseid jooni iduettevõtete juhtimises täheldada võib?

Magistritöö eesmärk on välja selgitada klassikaliste ja postmodernistlike juhtimispõhimõtete rakendatavus iduettevõtetes ning tuua välja iduettevõtete juhtimise põhimõtted. Uurimuse autori soov on teada saada, kas iduettevõtete juhid lähtuvad juhtimisel veel ka klassikalistest ja postmodernistlikest juhtimisteooriatest või on tekkinud uued, teistsuguste põhimõtete ja väärtustega juhtimisstiilid.

Käesolevas magistritöös ei käsitleta tavapäraseid alustavaid ettevõtteid, vaid juba mõnda aega tegutsenud ja mitte enam algfaasis olevaid iduettevõtteid. *Startup* ehk iduettevõtte on väike või keskmise suurusega, alla 10 aasta eksisteerinud erakapitalil põhinev kasvuettevõtte (Bresciani, Eppler 2010; Men *et al.* 2017 viidatud Men *et al.* 2021, 3). Uurimuse valimis olevate ettevõtete töötajate arv on 10–160, iduettevõtted tegutsevad aastast 2012–2018 (vt ka lisa 3).

Uurimismeetodiks valis autor kvalitatiivse sisuanalüüsi poolstruktureeritud intervjuudest kogutud materjalile. Uurimuse raames intervjueriti 10 iduettevõtte juhti, intervjuud salvestati nii diktofoniga kui ka veebikeskkonnas videona, seejärel materjal transkribeeriti ning tekstidele teostati sisuanalüüs. Magistritöö autor otsustas kombineerida intervjuutekstide analüüsimisel erinevaid kvalitatiivse sisuanalüüsi võtteid, et tagada töös seatud uurimisküsimustele vastamine.

Magistritöö esimeses osas, teoreetilise raamistiku peatükis antakse ülevaade 20. sajandi algul tekkinud klassikalistest juhtimisteooriatest, 20. sajandi keskel tekkinud neoklassikalistest teooriatest ning postmodernistlikest juhtimisteooriatest. Ülevaade on üsna põhjalik, selle eesmärk on välja tuua kõikide käsitletud teooriate olulisemad ideed ja põhimõtted, et neid oleks hiljem võimalik uurimuse analüüsitulemustega seostada ja seeläbi püstitatud uurimisküsimustele vastata. Teoreetilise raamistiku lõpuosas tuuakse välja ka iduettevõtete ja nende juhtimise kohta leitavad uurimused ning käsitlused. Teises peatükis on kirjeldatud kvalitatiivse uurimuse metoodikat ja valimit ning uurimuse ülesehitust. Magistritöö kolmandas peatükis on toodud intervjuude tulemuste analüüs, viimases alapeatükis arutelu ja järeldused.

Soovin tänada kõiki intervjueritavaid, kellelt sain lisaks intervjuu küsimuste vastustele ka häid ideid ning inspiratsiooni oma töös ja elus. Tänan samuti oma juhendajat Merle Ojasood, kelle kommentaarid, märkused ja ettepanekud aitasid mul töö käigus eesmärki silme ees hoida. Olen väga tänulik oma perele ja töökaaslastele, kes olid mulle suureks toeks ja kelle usk minusse aitas vaatamata väljakutsetele ja elu keerdkäikudele magistritöö siiski valmis kirjutada.

1. TEOREETILINE RAAMISTIK

Juhtimise ja juhtimisteaduse algeid leidub juba ka varasemast ajast (nt Vana-Kreeka filosoofid, valgustusaja mõtlejad jne), kuid 19. sajandi lõpu ja 20. sajandi alguse tööstusrevolutsioon tõi kaasa suurenenud vajaduse inimeste töö parema korraldamise ja juhtimise järele. Inimesed hakkasid töötama masinatega ja nende kõrval, mistõttu tekkis vajadus protsesside tõhusama koordineerimise järele. Ühiskonnas toimunud suured muutused viisid juhtimisteooriate ja -teaduse tekkeni. Käesolevas peatükis käsitletakse klassikalisi ja postmodernistlikke juhtimisteooriaid ning viimases alapeatükis antakse ülevaade varasemalt iduettevõtete kohta kirjutatust.

1.1. Klassikalised juhtimisteooriad

Juhtimine on inimeste tegevuse ja käitumise sihipärane suunamine ja hästi koos töötavaks tervikuks sulatamine moel, mis tagab organisatsiooni eesmärkide saavutamise nii, et tagatud oleksid vajalikud ressursid ja organisatsiooni liikmete vajadused oleksid rahuldatud (Üksvärv 2008, 47). Juhtimisstiil tuleneb juhi isiksusest ja hõlmab tema hoiakuid, teadmisi, oskusi, kogemust, samuti tegevusi, viise ja võtteid. On väga tegutsemist armastavaid juhte, kes toimetavad õlg õla kõrval koos oma töötajatega, kuid on ka selliseid, kellele meeldib planeerida ja mõelda, samas end tahaplaanile jättes ja tegevustesse mitte sekkudes. Mõjuka juhi juhtimisstiilist võib kujuneda ka organisatsiooni juhtimiskultuur. (*Ibid.*, 50–52) Juhtimisstiilidest on lähemalt juttu teoreetilise raamistiku teises pooles.

„Juhtimisteooria on organisatsiooni ja inimeste juhtimise seisukohtade ja seaduspärasuste kogum, mille põhjal otsustatakse, kuidas on tarvis juhtida, et realiseerida püstitatud eesmärgid.“ (Türk, Siimon 2004, 27) Juhtimisteooriate klassifitseerimiseks on eri võimalusi, üks neist on jagada teooriad viide rühma: a) klassikalised teooriad (teaduslik, administratiivne ja bürookraatlik koolkond), b) neoklassikalised teooriad, c) kvantitatiivsed teooriad, d) kaasaegsed teooriad ja e) postmodernistlikud teooriad. (*Ibid.*, 28)

Teadusliku koolkonna rajaja Frederick Taylori (1856–1915) põhimõtted olid koondatud 1911. aastal avaldatud teosesse „The Principles of Scientific Management“ (Blake, Moseley 2011, 348). Taylori arvates peab parima tulemuse saavutamiseks nii tööandja kui ka töötaja vaatest töö olema tehtud nii, et see nõuaks töötajalt vähimat võimalikku pingutust. Selles teoses on välja toodud Taylori neli põhilist printsiipi, mis on järgmised (*Ibid.*, 348–349):

- iga töö osa tuleb teaduslikult uurida;
- iga töötajat tuleb süstemaatiliselt valida, koolitada, õpetada ja arendada;
- töötajaga tuleb koostööd teha, et tagada töö tegemine parimal võimalikul viisil;
- juhi vastutus on määrata, kuidas töö peab tehtud olema, töötaja vastutus on töö ära teha.

Üks olulisemaid Taylori põhimõtteid on ülesannete väiksemateks osadeks jaotamine (*task allocation*), teine oluline teadusliku juhtimise põhimõte on planeerimis- ja tööfunktsiooni eraldamine ehk juhid peavad planeerima ja töötajad töö ära tegema (*Ibid.*, 349).

Mitmed Taylori põhimõtetest on ka tänapäeval rakendatavad. Samuti ei saa eitada Taylori läbiviidud uurimuste mõju juhtimise kui teaduse arengule ning tema rolli juhtimismõtte väljakujunemisel. Salvatore Ferraro (2016, 25) toob välja kvaliteedi olulisuse Taylori teoorias. Taylor rakendas toodangu kontrollimisel tootmisliini töötajatele lisaks eraldi inspektoreid, kvaliteet pidi olema kõigi, ka töötajate prioriteet. Ferraro väitel kehtib sama ka tänapäeval ning mitte ainult tootmises. Nii juhtkond kui ka töötajad peavad mõistma, et kui töö ei saa esimese korraga kohe õigesti tehtud, võivad sellega kaasned kulud. (Ferraro 2016, 25) Teisalt on tema lähenemist ka kritiseeritud ning iganenuks peetud. Petriglieri väidab (2020b, 3), et teilorismiks kutsutud ideoloogia mõjus osadele lausa pimestavalt. Teaduslik juhtimine oli samal ajal nii lahendus efektiivsemaks juhtimiseks kui ka vabandus selleks, et inimesi rohkem kontrollida.

Teadusliku juhtimise rajajate hulka kuulub ka Ameerika autotööstur Henry Ford (1863–1947), kelle arendustöö tulemusena tekkis masstootmise ehk konveiersüsteem. Samuti võeti kasutusele uusi tehnilisi võtteid ja ka juhtimismeetodeid. (Türk, Siimon 2004, 30–31) Teine teadusliku juhtimise edasiarendaja oli Henry Gantt (1861–1919), kes teostas koostöös Frederick Tayloriga uurimusi töö efektiivsuse ja palgasüsteemide vallas ning lõi diagrammi tööülesannete ja nende tegemiseks kuluva aja jälgimiseks, mida nimetatakse Gantti diagrammiks (*Ibid.*, 31). Gantt on tuntud selle poolest, et ta andis juhtimisele inimlikuma mõõtme. Gantt rõhutas psühholoogiast lähtudes, et inimest ja tema töö tulemust mõjutab ka ümbritsev keskkond. Lisaks sellele lõi Gantt

boonuste süsteemi töötajate jaoks, kes nendelt oodatavaid töötulemusi märgatavalt ületasid. (Kwok 2014, 33)

Administratiivse koolkonna rajajaks peetakse prantslast Henry Fayoli (1841–1925), kes koondas oma juhtimispõhimõtted 1916. aastal ilmunud teosesse “Administration Industrielle et Generale” (Hatchuel, Segrestin 2019, 399). Henry Fayoli peetakse juhtimise põhifunktsioonide väljatöötajaks. Need on planeerimine, organiseerimine, valitsemine, koordineerimine ja kontrollimine. Ka paljud kaasaegsed juhtimisteooriad põhinevad samal liigitusel. (Daft 2000, 49 viidatud Türk, Siimon 2004, 33) Henri Fayol koostas juhtimise 14 põhimõtet (vt lisa 1), mille kohta märkis, et need põhimõtted on paindlikud ja neid võib vajaduse korral kohandada (Fayol 1949 viidatud Pryor, Taneja 2010, 491). Fayol käsitles muuhulgas tööjaotust, vastutust, käsuliini, tasustamist, personaliküsimusi ja meeskonnavaimu.

Henri Fayoli lähenemine juhtimisele oli 20. sajandi alguse kohta uudne. Ta tõi esile töötaja väärtustamise ja õiglase tasustamise olulisuse ning ka selle, et töötajatele tuleb anda võimalus oma algatust üles näidata ja juhid peavad sellele ka päriselt tähelepanu pöörama. Fayoli jaoks oli oluline ka see, et juhid peavad kõiki töötajaid õiglaselt kohtlema, sest see tagab stabiilsuse ja vähendab töötajate lahkumise võimalust. (Türk, Siimon 2004, 34)

Henry Fayoli administratiivne juhtimisteooria on inspireerinud mitmeid hilisemaid teoreetikuid. Kuigi tema teooriat on ka kritiseeritud, on osa Fayoli põhimõtetest kasutuses ka tänapäeval. Põhjaliku ülevaate Fayoli 14 põhimõttest nende avaldamise ajal ning nende vastetest kaasajal on andnud Carl A. Rodrigues (2001). Rodrigues nimetab oma tööd raamistikuks, mis aitab tänapäeva organisatsioone efektiivsemalt juhtida. Ta on igale Fayoli põhimõttele vasteks toonud tänapäevase variandi, mis on kas Fayoli põhimõtte edasiarendus või vastuväide. Artiklist nähtub, et kaasaegses juhtimises on Fayoli algsetel põhimõtetel pigem vähem rakendust, kuna väga palju on muutunud ja organisatsioone ei saa enam traditsioonilistest põhimõtetest lähtuvalt juhtida. (Rodrigues 2001)

Fayoli suurimaid kritiseerijad on olnud Mintzberg ja Kotter, kelle kriitika tulenes eelkõige sellest, et nende omad vaatlus- ja uuringutulemused ei kinnitanud, et juhid just Fayoli esitatud põhimõtteid kasutavad (Fells 2000, 348–349). Mintzbergi kohaselt väidavad juhid, et nad planeerivad, organiseerivad, koordineerivad ja kontrollivad, aga kui nende tööd vaadelda, siis tegelikkus on midagi muud (Mintzberg 1989 viidatud Fells 2000, 348). Hales ja Archer on seevastu välja toonud Fayoli põhimõtete olulisuse ja rakendatavuse ka tänapäeval. Archeri väitel on Jaapani edus

suuresti rolli mänginud just Fayoli põhimõtetest lähtumine. Näiteks on tema sõnul jaapanlaste tootmispõhimõte JIT (*just in time*) Fayoli põhimõte “kord” (*order*). (Hales 1986; Archer 1990 viidatud Fells 2000, 347–348)

Parker ja Ritson on põhjalikult käsitlenud (2005) Fayoli rolle organisatsioonides, millega ta seotud oli ning tema panust kaasaegsesse juhtimisteadusesse. Fayol oli ka strateegiline juht, kes rõhutas teadlaste ja organisatsioonide koostöö, muudatuste juhtimise ning strateegilise ettenägelikkuse olulisust. Autorite arvates on ka kaasaegsetel juhtidel jätkuvalt Fayolilt midagi õppida. (Parker, Ritson 2005, 192)

Üks Fayoli väärnimõistmise põhjuseid võib olla asjaolu, et teatud terminid ei saanud tema teosest “*Administration générale et industrielle*” õigesti tõlgitud ehk teose tõlkijad mõistsid neid teisiti kui autor. A. Hatchuel ja B. Segrestin on avaldanud põhjaliku ülevaate (2019) sellest, kuidas teatud termineid oleks pidanud tõlkima ja tõlgendama ning toovad välja Fayoli teooria tähelepanuta jäänud aspektid. Pryor ja Taneja kutsuvad oma artikli (2010) lõpus üles vaherahule, sest nende arvates oleks aeg lõpetada debatt Fayoli põhimõtete ja teooria relevantsuse üle. Fayoli töö 20. sajandi algul ei saanud kuidagi hõlmata meile tänapäeval teada olevaid juhtimisteooriaid ega ka juhtimise praktikaid, kuid Fayol lõi oma põhimõtete vundamendi mitmete hilisemate juhtimisteooriate tekkeks. (Pryor, Taneja 2010, 498–500)

Max Weberit (1864–1920) peetakse bürokraatliku koolkonna rajajaks. Ta oli filosoof ja juhtimisteoreetik, kelle eesmärk oli kaotada ühiskonnateadustest valed otsused. Weberi arvates pidi organisatsioon töötama nagu õlitatud masin ning seetõttu oli põhiline tähelepanu suunatud organisatsiooni reguleeritusele. (Daft 2000, 47–48 viidatud Türk, Siimon 2004, 35) Weber jõudis oma teooriat arendades tulemuseni, et bürokraatlikku juhtimist iseloomustavad järgmised ühised jooned: a) reeglid, b) impersonaalsus, c) tööjaotus, d) hierarhiline struktuur, e) võimustruktuur, f) elukestev töökoht, g) ratsionaalsus. (Kwok 2014, 31)

Max Weberi jaoks olid seega olulised selge tööjaotus, kindel hierarhia ning ametlikud reeglid ja protsessid. Need reeglid ei võinud aga sõltuda teatud ametikohal olevast isikust, vaid pidid lähtuma just organisatsiooni eripärast ja vajadustest. Weberi arvates pidid organisatsiooni töötajate kohustused ja vastutus olema selgelt määratletud, organisatsioon pidi olema üles ehitatud rangelt hierarhiliselt ning iga töötaja ülesanded pidid olema detailselt fikseeritud. (Türk, Siimon 2004, 35)

Teaduslik ja administratiivne juhtimisteooria keskendus pigem tööle ja produktiivsusele ning bürokraatlik teooria reguleeritusele, kuid aja edenedes tekkis vajadus keskenduda ka töötegijale ehk inimesele selle töö taga. Töö tegemine oli muudetud efektiivseks, kuid organisatsioonides kerkisid esile ka teistlaadsed, inimressursiga seotud küsimused, mida ei saanud enam olemasolevate teooriate abil lahendada.

20. sajandi teisel ja kolmandal kümnendil toimunud radikaalsed sotsiaalsed ja kultuurilised muutused viisid biheivioristlike teooriate tekkeni. Need teooriad keskendusid grupidünaamika ja juhi juhtimisstiili olulisusele ning rõhutasid inimmotivatsiooni keerukust. Olulisteks muutusid töötaja sotsiaalsed ja majanduslikud vajadused. Rõhutati asjaolu, et organisatsiooni sotsiaalne keskkond mõjutab tehtud töö kogust ja kvaliteeti, keskenduti kommunikatsioonile ja töötamisele gruppides. Seda suunda hakati nimetama inimressursside juhtimise koolkonnaks, mille peamised esindajad on Elton Mayo, Mary Parker Follett, Chester Barnard, Abraham Maslow, Douglas McGregor, Rensis Likert jt. (Kwok 2014, 33–34) Laiemalt nimetatakse 1920. aastatel tekkinud teooriaid neoklassikalisteks teooriateks, millest arenesid hiljem välja motivatsiooniteooriad. Neoklassikud tuginesid nii klassikalistele juhtimisteooriatele kui ka industriaalpsühholoogiale, mille rajajaks peetakse Hugo Münsterbergi. (Türk, Siimon 2004, 37)

Neoklassikaliste teoreetikute põhiline erinevus klassikalistest seisnes nende uurimisobjektis, milleks oli eelkõige inimene. Inimene ei ole pelgalt töötaja, ta võib tegutseda ettearvamatult. Töötajaid tuleb motiveerida, neile tuleb luua õiged ja sobivad tingimused tööks ning vaid sel juhul võib oodata, et töötaja tegevus on etteplaneeritav ja aitab liikuda organisatsiooni eesmärkide suunas. Pooldati pigem madalat hierarhiataset ja töötajate suuremat otsustamisõigust, lisaks ametlikele suhetele ettevõttes peeti väga olulisteks ka mitteametlikke suhteid. (*Ibid.*, 38–39)

Hugo Münsterberg (1863–1916) oli saksa päritolu juhtimisteoreetik, kes avaldas 1913. aastal teose “Psychology and Industrial Efficiency”. Münsterbergi arvates saavad tööstusettevõtted psühholoogidelt eeskujuga võtta ja seda järgimises aspektides: aidata leida teatud töökohale kõige paremini sobivaid inimesi, tuua välja tööd paremini teha võimaldavad psühholoogilised tingimused ning aidata leida töötajate mõjutamise viisid, mis viivad kõige suurema tõenäosusega organisatsiooni eesmärkide täitmiseni. (Bartol, Martin 1991, 54 viidatud Türk, Siimon 2004, 37)

Mary Parker Follett (1868–1933) oli üks esimesi juhtimisteoreetikuid, kes rõhutas järgmise olulisust: töötajad tuleb probleemilahendusse kaasata ning juhtimine ei ole mitte staatiline, vaid

dünaamiline protsess. Tema arvates oli juhtimine eelkõige protsess, mille käigus said asjad tehtud inimeste kaudu ning ta tõi muu hulgas välja järgmist: a) tegevusele kõige lähemal olevad inimesed teevad ka parimaid otsuseid, b) alluvad peaksid otsustusprotsessis osalema, c) koordineerimine on tõhusa juhtimise jaoks eluliselt tähtis, d) juhtide ja töötajate vaheline kommunikatsioon viib kvaliteetsemate otsusteni ning e) juhtide kohustus on lahendada osakondade vahelisi konflikte. (Kwok 2014, 34)

Tuntuim biheivioristlik teoreetik ja inimsuhetele keskendunud suuna esindaja on Elton Mayo (1880–1949), kes viis aastatel 1924–1933 Chicagos, Hawthorne’is asuvas Western Electric Company tehases läbi teaduslikke uuringuid (Kwok 2014, 34). Olulisemad leiud tema uuringutest on järgmised: töötajad ei mõtle ega käitu mitte üksikisikute, vaid grupina; tunnustus, turvalisus ja kuuluvustunne on töötaja motivatsiooni ja tööviljakuse puhul olulisem kui töötajat ümbritsevad füüsilised tingimused; töökohas tekkinud mitteametlikel rühmadel on töötajast üksikindiviidi tööharjumuste ja hoiakute üle tugev sotsiaalne kontroll. (*Ibid.*, 34) Mayo avastas, et töötajatele osutatud tähelepanu oli see, mis pani neid paremini töötama. Seda nähtust hakati hiljem nimetama Hawthorne’i efektiks (Türk, Siimon 2004, 39).

Esimeseks motivatsiooniteoreetikuks peetakse Abraham Maslow’ d (1908–1970), kes lõi vajaduste hierarhia, mis sai aluseks mitmetele hilisematele teooriatele. Maslow’ teooriat arendasid edasi Clayton Alderfer (1940–2015) ja Victor Vroom (s 1932). Alderfer laiendas Maslow’ vajaduste püramiidi ERG-teooriaks (ingl *Existence, Relatedness, Growth*). Teooria autor väidab, et isikud, kelle kõrgema taseme vajadused ei ole täidetud, lisavad rohkem jõudu ja energiat madalama taseme vajaduste rahuldamiseks. (Kwok 2014, 35) Victor Vroomi ootuste teooria (1964) kohaselt on organisatsiooni töötajad motiveeritud, kui nad usuvad, et suurem jõupingutus viib parema töötulemuseni, parem töötulemus viib tasudeni nagu palgakõrgendus või lisahüved ja töötajad hindavad neid organisatsiooni pakutavaid tasusid. (*Ibid.*, 35)

X- ja Y-teooria rajaja Douglas McGregor (1906–1964) avaldas oma mõtted teoses “The Human Side of Enterprise” (1960). McGregori kohaselt jagunevad inimesed kaheks. X-tüüpi inimesi peab pidevalt kontrollima, et nad töötaksid, nad vajavad juhtimist ja ei soovi vastutust enda peale võtta. Selle tüübi puhul peab juhtimises tulemuste saavutamiseks kasutama nn piitsa ja prääniku meetodit. Y-tüüpi inimesi ei pea kontrollima ja karistama, sest nad juhivad end ise, kui on organisatsiooni eesmärkidele pühendunud ning nende edasiviivaks jõuks on töö enese keerukus ja väljakutsed, nende lahendamine. (Kwok 2014, 36) McGregori väitel peaksid juhid kujundama

organisatsioonikultuuri ja valima juhtimisstiile neist kahest inimtübist lähtuvalt (Türk, Siimon 2004, 43).

Rensis Likert (1903–1981) uuris inimekäitumist eri tüüpi organisatsioonides ning erinevaid juhtimisstiile. Likert tuvastas oma uuringute käigus neli põhilist juhitüüpi, milleks on: a) ekspuuteeriv-autoritaarne, b) heatahtlik-autoritaarne, c) konsulteeriv, d) osavõtlik. Viimast peetakse optimaalseimaks lahenduseks, kuna selle puhul on juhtidel usaldus alluvate suhtes, kõik töötavad ühise eesmärgi nimel ning iga töötaja tunneb vastutust organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. (Kwok 2014, 36)

Motivatsiooni seletavate teooriate arendamisse on oma panuse andnud ka Frederick Herzberg (1923–2000), kes on kahefaktorilise hügieeni- ja motivatsiooniteooria rajaja. Selle teooria kohaselt mõjutavad inimesi organisatsioonides kaks olulist aspekti, mida nimetatakse hügieeni- ja motivatsiooniteguriteks. Esimete hulka kuuluvad organisatsioon, selle poliitika ja administreerimine, juhtimine, töötingimused, töötajate omavahelised suhted, palk, staatus ja tööturvalisus. Teiste hulka kuuluvad aga motivaatorid nagu saavutus, tunnustus, kasv ja huvid. Herzbergi väitel tuleb need tegurid töösse integreerida, sest see tagab töötajate sisemise motivatsiooni töö tegemisel. (Kwok 2014, 36–37)

David McClelland (1917–1998) oli Ameerika psühholoog, akadeemik ja teadlane, kes lõi vajaduste teooria. McClelland avastas oma uuringute käigus, et saavutusvajadus on teatud motiiv, mida saab inimese teistest vajadustest eristada. Saavutusvajadusega inimesed seavad endale üsna keerukaid, kuid siiski saavutatavaid eesmärke. Selliseid inimesi iseloomustab lisaks asjaolu, et tasudest ja edust olulisem on just isiklik saavutus, kuid sellistel inimestel on ka suurem risk tööga üle pingutada. (*Ibid.*, 37)

Kvantitatiivsed juhtimisteooriad hakkasid levima II maailmasõja ajal, hiljem leidsid samad meetodid kasutust ka juba tsiviilorganisatsioonides ning kvantitatiivseid teooriaid tundvaid inimesi asuti rakendama ka ärijuhtimises (Türk, Siimon 2004, 43). Kvantitatiivsete juhtimisteooriate puhul on kõige olulisem roll otsuste tegemisel, ehk organisatsioone vaadeldakse eelkõige kui otsuseid tegevaid üksusi. Otsuse jaoks olulised tegurid sisestatakse matemaatilistesse mudelitesse ja nende rakendamise kaudu jõutakse otsuseni. Peamised kvantitatiivsed juhtimisteooriad on kvantitatiivne juhtimisteadus, operatsioonide juhtimine, infosüsteemidega juhtimine ja täielik kvaliteedijuhtimine (ingl *TQM, Total Quality Management*). (Gordon 2021)

Juhtimisteadlased on pidanud erinevaid juhtimisalaseid käsitlusi liialt ühekülgeteks ja proovinud neid omavahel siduda – sellest on välja kasvanud süsteemi- ja olukorrateooriad (Albanese 1988, 55–60 viidatud Türk, Siimon 2004, 46). Süsteemiteooria üheks rajajaks peetakse Charles W. Churchmani (1913–2004), kes avaldas 1968. aastal teose “The Systems Approach”. Süsteemiteooria põhimõte on tuua välja organisatsiooni sisendid ja väljundid ning nende omavahelised seosed. Sisendid saadakse ümbritsevast keskkonnast, need muudetakse organisatsioonis eri protsesside käigus väljunditeks, mis tagastatakse keskkonda. (Türk, Siimon 2004, 46) Süsteemiteooria aitab protsesse näitlikustada, mille tulemusena tekib organisatsiooni juhtidel terviklikum pilt organisatsioonist ja selle valukohtadest. Süsteemiteooria on välja arenenud ettevõtte võrdlemisest elusorganismiga. (Kast, Rosenzweig 1972, 452 viidatud Rungi 2017, 11)

Eesmärgilise juhtimise teooria rajajateks peetakse Douglas McGregorit ja Peter Druckerit (1909–2005). Laialdasemalt hakkas eesmärgiline juhtimine levima 1950. aastatel, kuna siis rakendas Drucker esmakordselt oma meetodit ettevõttes General Electric. (Türk, Siimon 2004, 49) Peter Druckeri raamatut “The Practise of Management” (1954) on peetud üheks mõjukamaks juhtimisalaseks teoseks, kokku kirjutas ta üle 30 juhtimisalase raamatu. Druckerit on nimetatud ka “juhtimismõtte isaks” või juhtimisguruks. Drucker oli oma mõtlemisega üsna selgelt ajast ees. Juba 1988. aastal kirjutas autor, et paarikümne aasta pärast on ettevõtetes poole vähem juhtimistasandeid ja kolmandiku võrra vähem juhte. Ettevõtted ei sarnane enam tootmisettevõtte, vaid pigem haigla või ülikooliga. Seda seetõttu, et tüüpiline ettevõtte on siis juba teadmuspõhine ning koosneb ennastjuhtivatest töötajatest. (Drucker 1988) Drucker avastas, et organisatsioonis ei loodud väärtust vaid ülesannete sooritamisel ja toodete/teenuste valmistamisel, vaid väärtus tekkis ka sellest, kuidas töötajad informatsiooni kasutasid – selle nimetas Drucker teadmustööks. (McGrath 2014) Druckeri hilisemaid käsitlusi võib pidada juba postmodernistlikeks, järgmises alapeatükis tutvustatakse selle ajastu juhtimisteooriaid lähemalt.

1.2. Postmodernistlikud juhtimisteooriad

1980. aastatel levima hakanud postmodernistlike juhtimisteooriate esindajate põhiline väide oli, et klassikalised juhtimisteooriad ei ole osutunud sobivaimateks. Postmodernistlikud teooriad käsitlesid uut laadi juhtimist, mille jaoks vajalikke teadmisi ei omandata mitte raamatutest, vaid kogemuste kaudu, ning väga suur roll on juhtimise puhul ka intuitsioonil. Postmodernistlike teooriate puhul on oluline ka töötajate motiveerimine, mõjutamine ning eestvedamine. Lähtutakse väärtustest, põhimõtetest ja sotsiaalsetest normidest. Juhil on visioon organisatsiooni tulevikust, ta on liider, kes mõjutab alluvaid ideede ja oma eeskuju kaudu ning tekitab töötajate loovuse vallandamiseks sobiva keskkonna. (Türk, Siimon 2004, 50–52)

Eestvedamise teooriad püüavad leida vastust küsimusele, kas liidriks sünnitakse või saadakse, ja tuua välja juhile vajalikud omadused (Rungi 2017, 32). Üks olulisemaid on Bernard Bassi ümberkujundava/perspektiivse (*transformational*) ja pragmaatilise (*transactional*) eestvedamise teooria. Ümberkujundav juhtimisstiil põhineb liidri väärtustel ja omadustel ning on suunatud muudatuste läbiviimisele. Pragmaatilise stiili puhul toimub juhtimine erandite ja tasustamise kaudu. Esimese puhul sekkutakse vea korral ja tasustamine toimub vastavalt tulemustele. Passiivse juhtimisstiili korral ei sekku juht üldse, vaid laseb töötajatel ise otsuseid teha. Sel juhul peavad töötajad olema ise motiveeritud, kuid kuna ei ole selget juhti, võivad tekkida ka omavahelised konfliktid. (*Ibid.*, 33–34)

Õppiva organisatsiooni teooria loojaks on Peter M. Senge (s 1947), kelle tuntuim teos on “The Fifth Discipline” (1990). Senge tõi välja viis distsipliini: isiklik meisterlikkus, mõttemudelid, ühine visioon, meeskondlik õppimine ja süsteemne mõtlemine. (1990 viidatud Uibu *et al.* 2016, 60) Peter Senge kohaselt on õppiv organisatsioon koht, kus ollakse avatud ühistele eesmärkidele, arendatakse koos õppimist, toetatakse uut mõtteviisi ja kus inimesed ise kasvatavad oma võimet luua soovitavaid tulemusi. Õppivas organisatsioonis on tegemist kollektiivse püüdlusega ja töötajad õpivad, kuidas koos õppida. Õpitu tõhusaks rakendamiseks organisatsioonis tuleb teemaga järjepidevalt tegeleda, organiseeritud tegevuste tulemusel kujuneb välja eriline juhtimismudel. (*Ibid.*, 59)

Juhtimisteooriate puhul on välja toodud erinevaid juhtimise ja eestvedamise stiile, nagu näiteks autoritaarne, demokraatlik, ülesandele orienteeritud, suhetele orienteeritud, ümberkujundav, pragmaatiline, karismaatiline, *laissez-faire* (Hassan *et al.* 2016, 162). Nimekirja võiks lisada veel

ka teeniva ja visioonist lähtuva juhtimisstiili (Ferris 2021). Daniel Goleman (2000) on leidnud, et emotsionaalse intelligentsuse aspektist vaadatuna võib eristada kuut juhtimisstiili: sundiv, autoritaarne, ühendav, demokraatlik, tempot seadev (*pacesetting*) ja mentorlik. Goleman leidis oma uurimuses, et igat juhtimisstiili mõjutavad teatud emotsionaalse intelligentsuse aspektid, näiteks empaatia. Juhtimisstiilil on mõju ka organisatsiooni keskkonnale ja selles valitsevale õhkkonnale, mis omakorda mõjutab ettevõtte tulemusi. (Goleman 2000, 81)

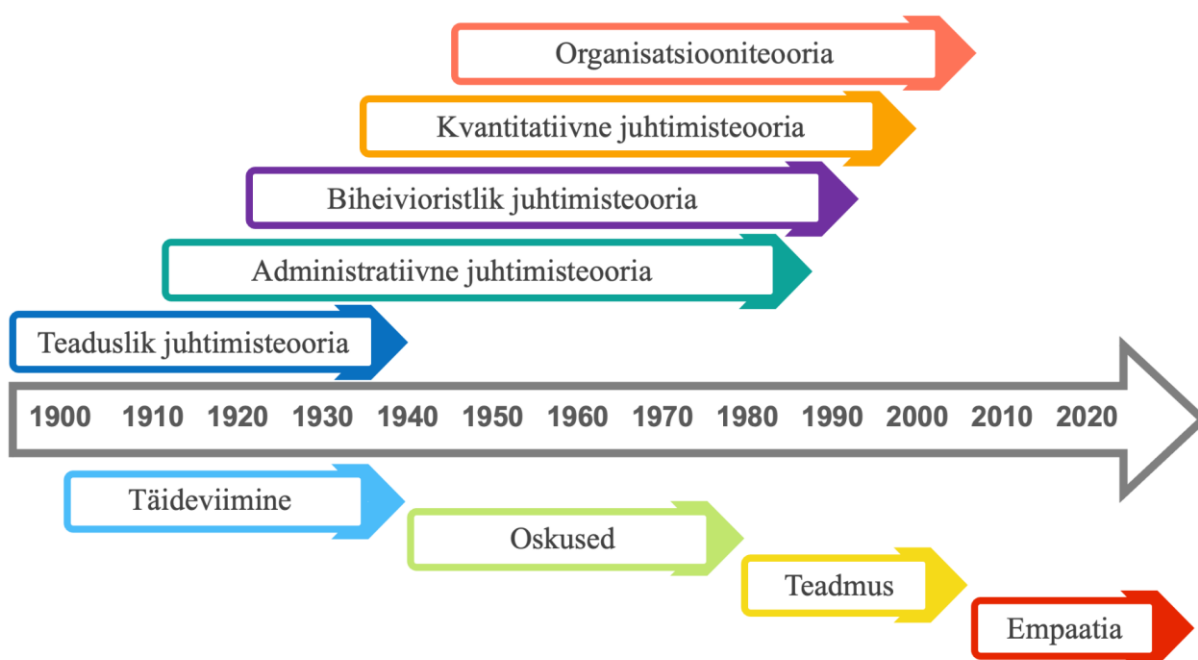
Järgmised käsitlused ei liigitu otseselt juhtimisteooriateks, kuid need on seotud tööriistadega, mida juhid ettevõtte tulemuste parandamiseks strateegilises juhtimises kasutada võiksid. Tegemist on organisatsiooni ressursidega, mis annavad konkurentsieelise ning mis võimaldavad kiireid muudatusi läbi viia, ilma et organisatsioon selle tulemusena oma eeliseid teiste ees kaotaks.

Dünaamilised võimekused võiks defineerida järgmiselt: ettevõtte võime muuta, integreerida ja ehitada organisatsiooni sisemisi ja välimisi kompetentse, et tõsta konkurentsivõimet ning kiiresti muutuv keskkonnas paremini hakkama saada (Teece *et al.* 1997, 516). Üks olulisemaid ettevõttesiseseid ressursse on selle inimesed, nende teadmised ja õppimisvõime ning kollektiivne teadmus, mille töötajad grupina loovad – seda on väga keeruline, kui mitte võimatu imiteerida või mõnes muus ettevõttes rakendada (*Ibid.*, 520). Dünaamiliste võimekuste teooria lähtub süsteemiteooriast (Rungi 2017, 11), kuid kohandab seda globaalsesse keskkonda paremini sobivaks, lisades inimfaktori ehk ettevõtja mõtteviisiga juhtimise. See tähendab, et juhid näevad ettevõtet, selle laiendatud turgu ning tehnoloogilist ja regulatoorset keskkonda tervikuna, milles on mitmeid juhitavaid alamsüsteeme. Dünaamiliselt võimekad juhid loovad ettevõtet ühendava strateegilise visiooni, tagavad kõikide üksuste ning töötajate omavahelise koostöö – eesmärk on panna ettevõtte toimima sama tõhusalt nagu terve elusorganism. (Teece 2018, 366)

Viimastel aastakümnetel on palju räägitud ka agiilsusest ning selle roll ettevõtete juhtimises ja edus on märkimisväärselt suurenenud. Agiilsus näitab, mil moel organisatsioon reageerib välistele stiimulitele ja kuidas kohandub, kui paindlik see on. Organisatsiooni agiilsuse põhielemendid on tunnetamine, etteaimamine, ettevõtjalik valvsus ja proaktiivsus. Abe Harraf ja tema kaasautorid (2015, 675) on tuvastanud kümme sammast, millel agiilsuse raamistik põhineb. Need sambad on: innovatsioonikultuur, võimestamine, selgusetuse talumine, visioon, muudatuste juhtimine, organisatsiooniline kommunikatsioon, turuanalüüs ja reageerimine, operatsioonide juhtimine, struktuuri muutlikkus ja õppiv organisatsioon. Kuigi kontseptsioonid ise ei ole uued, siis nende kombineerimine annab agiilse organisatsiooni raamistiku, mis võimaldab väliskeskonna

mõjudele tõhusamalt reageerida. Juhi jaoks on oluline mõista, millisel tasemel organisatsioon nende sammaste puhul on, sest selle abil saab ta organisatsiooni edu juhtida. (Harraf *et al.* 2015, 684)

Juhtimisteaduses ja juhtimise mõtestamises on 20. sajandi jooksul ja ka 21. sajandi algul toimunud teatud paradigmaatilised nihked. Joonisel 1 on toodud mõned käsitlused juhtimise paradigmat, kuid kõik ei ole joonisele mahtunud.



Joonis 1. Juhtimise paradigmatide nihked 20. ja 21. sajandil

Allikas: Khorasani, Almasifard 2017; McGrath 2014; autori koostatud illustratsioon

Uus paradigma annab teadlastele võimaluse kasutada uue fenomeni uurimisel innovaatilisi meetodeid, kuid ka olemasolevad meetodid ja ühine keel, mida teadlased kasutavad, ei kao paradigma nihke tekkimisel täielikult (Kuhn 1970 viidatud Anand *et al.* 2020, 1654). Nihe paradigmas tekib, kui parasjagu domineeriva teooria sees tekib suurem muudatus, mis viib teistlaadse nägemuse tekkeni ja see omakorda uue teooria tekkeni. Nihke täpset ajahetke on keeruline dateerida.

Ajatelg (vt joonis 1) osutab sellele, kui pikalt üks või teine paradigma vältas ja millal nihe järgmise suunas alguse sai. Khorasani ja Almasifardi (2017) käsitlus on traditsioonilisem, pigem kokkuvõtte sellest, mida ka teised autorid on varem käsitlenud. Magistritöö autorile tundus huvitavam just McGrathi (2014) jaotus, mille puhul tuuakse välja neli juhtimise ajastut, kusjuures iga ajastu rõhutas erinevat aspekti: täideviimine (*execution*), oskused (*expertise*), teadmised (*knowledge*) ja empaatia (*empathy*) – viimane on McGrathi arvates praegune paradigma, mille keskmes on inimene ja inimlikkus ehk humaansus.

Gianpero Petriglieri (2020a) on öelnud, et juhtimine on keskeakriisis ja uusi juhtimisteooriaid ei ole. Keskeakriis tuleneb sellest, et kapitalismile toetunud juhtimine ei aita vastata uues ühiskonnas tekkinud küsimustele ja seega peab juhtimine oma senisel kujul surema. Alles siis saab tekkida tõeliselt humaanne juhtimine. Juhtimise suurim väljakutse ei ole mitte uute teooriate puudumine, vaid vanade teooriate tugevus – tulevikku ei saa ehitada mineviku vundamendile. Autor võrdleb olukorda tabavalt ilukirurgi juurde minekuga, et oma välimust muuta, kui tegelikult oleks oma mõttemustrite vabastamiseks vaja minna pigem psühhoanalüütiku visiidile. (Petriglieri 2020a)

Sama autor toob oma teadusartiklis välja, et kuna oleme neljanda tööstusrevolutsiooni lävel (Schwab 2017 viidatud Petriglieri 2020b, 9), mis sarnaneb Taylori reformatsiooniga, siis on aeg ka teiseks inimressursside liikumiseks (esimene oli neoklassikaliste teooriate tulek 20. sajandi keskel), mille ta nimetab “inimressursid 2.0”. Selle liikumise eesmärk peab olema juhtimise taashumaniseerimine, erinevuste ja erimeelsuste arvestamine, ning selle ellu rakendamisel on abiks psühhoanalüütiline lähenemine. (Petriglieri 2020b, 9)

Steve Denning toob oma artiklis (2012) välja nähtused, mis viitavad sellele, et nihe juhtimise paradigmas on toimumas. Artikkel on kirjutatud 2012. aastal, seega on teistmoodi juhitavaid ettevõtteid praeguseks palju rohkem kui Denning toona kirjeldada oskas. Denning toob välja kolm faasi juhtimise paradigmas: esimene on paradigma-eelne faas 19. sajandil, mil ühtset juhtimismõtet ei eksisteerinud, teine on Taylori põhimõtete tulek 20. sajandi algul ehk juhtimise paradigma loomine, mille mõju on kestnud sada aastat, ja kolmas on 21. sajandi esimesel poole toimuv nihe uuele juhtimisparadigmale. Denning väidab, et anomaaliad paradigmas on esinenud eelmise sajandi teisest poolest alates, vahelduva eduga on üritatud üle minna humaansemale juhtimisele ning anda suuremat mõju tiimidele, kuid kui ettevõtte tulemuste halvenedes on tagasi mindud tavapärasele üksikisikute juhtimisele ja kontrollimisele. (Denning 2012)

21. sajandil on esile kerkinud “revolutsionääre”, kes on kahtluse alla seadnud senise juhtimise mõttekuse. Denning (2012) toob siin näiteks Apple’i, Amazoni ja Salesforce’i. Blogijad ja raamatu “Corporate rebels” autorid Minnaar ja Morree (2019) võivad nüüdseks lisada loetellu üle 100 ettevõtte, kus tõepoolest tehakse asju teistmoodi, kes on n-ö pioneerid uue juhtimise alal. Frederic Laloux “Reinventing organizations” (2014) on kirjutatud juhisenä, kuidas luua organisatsioone, mis on inspireeritud teadlikkuse uuest tasandist. Laloux kirjeldab, et inimkonna ajaloo on toimunud mitmeid nihkeid teadlikkuse tasandites ja iga nihkega on saavutatud suuri läbimurdeid koostöös ning ka praegu oleme järjekordse nihke lävel. (Laloux 2014)

Laloux nimetab nelja teadlikkuse tasandit ja organisatsiooni mudelit, siin on need toodud magistritöö autori vabas tõlkes: implusiivne-punane, konformistlik-merevaik, saavutuslik-oranž ja pluralistlik-roheline. Saavutuslik-oranži teadlikkuse puhul räägiti organisatsioonist kui masinast, pluralistlik-rohelise ajastu puhul on kasutatud perekonna analoogiat, kuid see ei ole ettevõtluse puhul sobiv. Selle asemel kasutavad uut tüüpi ettevõtted analoogiat elusloodusega ehk nad näevad organisatsiooni kui end ise juhtivat süsteemi, mille sees toimuvad muudatused tulenevad süsteemi väikeste osade koosmõjust ilma tsentraalse juhtimiseta. See kõik toimub sundimatult, analoogselt loodusega, kus igal rakul on oma ülesanne ja koos toimides moodustatakse ühtne tervik või täidetakse ühist eesmärki. (Laloux 2014, 55–56) Siin võib näha ühiseid jooni süsteemiteooriaga, mis arenes välja ettevõtte võrdlemisest elusorganismiga (Kast, Rosenzweig 1972, 452 viidatud Rungi 2017, 11), samuti dünaamiliste võimekuste teooriaga: Teece’i (2018, 366) väitel loovad dünaamiliselt võimekad juhid ettevõtet ühendava strateegilise visiooni ja panevad organisatsiooni tööle nagu elusorganismi.

Laloux (2014) on raamatu tarbeks läbi viinud ka uurimuse uutmoodi toimivate ettevõtete seas, nende hulgas on nii era- kui ka avaliku sektori ettevõtteid, samuti mittetulundusühinguid. Uurimistulemused toovad esile selle, mida need ettevõtted fundamentaalselt teisiti teevad: a) hierarhiat ei ole, on ennastjuhtivad töötajad ja iseorganiseeruvad tiimid; b) töötajad ei pea tööle tulles “maski” ette panema, vaid neid julgustatakse olema need, kes nad on, kõikide oma mured, rõõmude ning vigadega; ettevõtetes on välja töötatud hulk praktikaid, mis aitavad viia selleni, et inimene tunneb end tervikuna; c) organisatsioon on ennastjuhtiv elusorganism. (*Ibid.*, 56)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et selles, kuidas me maailma teadvustame, on saja aasta jooksul toimunud muudatusi, millest tulenevalt on toimunud nihkeid ka juhtimise paradigmas. Klassikalised juhtimisteooriad löid juhtimisteadusele vundamenti ja andsid vajalikud tööriistad

ning põhimõtted tööstusettevõtete juhtimiseks, neoklassikalised teooriad tõstsid esile inimese ja motivatsiooni. Postmodernistlikud juhtimisteooriad viisid visiooni, õppimise ja väärtuste tähtsustamisega juhtimise 20. sajandi lõpus teadmuse ajastusse, 21. sajandi algul on toimunud liikumine empaatia ja humaanse juhtimise ajajärku.

1.3. Varasemad uurimused iduettevõtetest ja nende juhtimisest

Käesolevas alapeatükis annab magistritöö autor ülevaate iduettevõtete puudutavatest uurimustest. Autor tutvustab põgusalt eelnevate tööde sisu ning toob peatüki kokkuvõttes välja, mida on iduettevõtete puhul uuritud ja millised aspektid vajavad täiendavat uurimist või mida ei ole varasemalt käsitletud.

Iduettevõtte on väike või keskmise suurusega, alla 10 aasta eksisteerinud erakapitalil põhinev ettevõtte, mis väärtustab innovatsiooni ning unikaalsete ja skaleeritavate ärimudelite rakendamist (Bresciani, Eppler 2010; Men *et al.* 2017 viidatud Men *et al.* 2021, 3). Iduettevõtete juhid, sagedasti asutajad-tegevjuhid, on organisatsiooni mõjukaimad inimesed – nende ülesandeks on visiooni loomine ja edasiandmine, samuti eesmärkide püstitamine, strateegia koostamine, ettevõtte kultuuri ja identiteedi loomine ning töötajate motiveerimine ja inspireerimine (Kuratko 2007 viidatud Men *et al.* 2021, 2). Käesoleva magistritöö puhul on iduettevõtte vähemalt 10 töötajaga ja vähemalt 3 aastat tegutsenud ehk mitte enam päris algusfaasi iduettevõtte.

Simon Zaech ja Urs Baldegger (2017) on uurinud eestvedamist¹ iduettevõtetes ning koostanud mudeli selle kohta, millal, miks ja kuidas asutaja-tegevjuhi eestvedamise stiil iduettevõtte tegevusele mõju avaldab. Mudelit testiti 102 iduettevõtte ning nende asutaja-tegevjuhi peal, nende eestvedamise stiili hindasid 372 töötajat. (Zaech, Baldegger 2017) Autorite definitsioon terminile eestvedamine (ingl *leadership*) tuleneb Bassi ja Stogdilli määratlusest, mille kohaselt toimub eestvedamine juhul, kui üks grupi liige muudab teiste grupiliikmete motivatsiooni või kompetentse, kusjuures iga grupiliige võib käituda eestvedajana (Bass, Stogdill 1990, 19–20 viidatud Zaech, Baldegger 2017).

¹ Siin ja edaspidi on magistritöö autor andnud ingliskeelse sõna *leadership* vasteks “eestvedamine”, et eristada eestvedamist ja juhtimist (ingl *management*).

Zaech ja Baldegger (2017) leidsid, et transformaalne ehk ümberkujundav eestvedamine omab iduettevõtte tegevusele märkimisväärset ja positiivset mõju, samas ei ole üht kindlat ja universaalset eestvedamise stiili, mis sobiks igas suuruses ja igas arengufaasis iduettevõtetele. Asutajad-tegevjuhid peavad niisiis kohandama oma juhtimisstiili vastavalt situatsioonile ja kontekstile, mis nõuab erinevaid oskusi ehk palju enam, kui pelgalt toote arendamise ja klientide leidmisega seotud oskusi. Ühe piiranguna tõid autorid välja asjaolu, et asutajate-tegevjuhtide eestvedamise stiili hindasid vaid töötajad – tulevastes uurimustes peaks valimisse kaasama ka asutajate-tegevjuhtide enesehindamise (Zaech, Baldegger 2017, 171–172).

Eri eestvedamise stiilide mõju iduettevõtetele on uurinud ka Chammas ja Hernandez (2019), kuid erinevalt Zaechist ja Baldeggerist (2017) on nemad uurinud transformaalse ja instrumentaalse eestvedamisstiili mõju Brasiilia iduettevõtete töötajate tulemuslikkusele ja finantstulemustele. Chammas ja Hernandez (2019) uurimistulemused kinnitavad Zaechi ja Baldeggeri (2017) omi selles osas, et transformaalsel eestvedamisel on oluline positiivne mõju töötajate tegevusele (Chammas, Hernandez 2019, 155).

Iduettevõtete strateegilise juhtimise valdkonnast on kirjutanud Grover ja tema kaasautorid (2018), kes toovad esile suurandmete (*big data*) kogumise ja analüüsi olulisuse ettevõtte strateegilise eelise loomisel. Suurandmete analüüsist lähtuv strateegia koos tugeva eestvedamise ja tegutsemise kaudu õppimisega tekitab ettevõttele konkurentsieelise, ehk tegemist on olulise tööriistaga juhi jaoks (Grover *et al.* 2018, 419). Otsuste tegemisse kaasatakse rohkem inimesi ja protsessis kasutatakse disainmõtlemist, mis arvestab keskkonda, kus soovitud muudatused toimuma hakkavad. Otsuseid tehakse ja probleeme lahendatakse organisatsioonilise õppimise abil, kuid seda kõike peab hästi koordineerima. (Frisk, Bannister 2017, 2084–2085)

Freeman ja Siegfried (2015) rõhutavad, et iduettevõtete asutajate ees on suur hulk väljakutseid. Kõigepealt äriidee loomine, elujõulise ärimudeli leidmine, klientide ligimeelitamine ning tugeva tiimi ja eduka ettevõtte loomine, kuid kolm peamist väljakutset on järgmised: visiooni seadmine, järjepidevuse saavutamine ning juhtimine kaose olukorras. (Freeman, Siegfried 2015, 36). Järjepidevus on oluline omadus, mida arendada, sest iduettevõtte arengus on faase, kus tagasilööke ja ebaõnnestumisi on rohkem kui edasiminekut ja õnnestumisi – juht peab sellega toime tulema ning aitama ka oma tiimiliikmetel adapteeruda. Pidevas kaoses töötamine kõigile ei sobi ja vahel tuleb teha ka pealtnäha karme otsuseid, et leida sobivaimad, parima kohanemis- ja õppimisvõimega inimesed. (*Ibid.*, 2015, 36)

Brasiilia iduettevõtete näitel on uuritud teadmuse juhtimise tööriistu, praktikaid, meetodeid ja ka piiranguid, mis takistavad nende rakendamist (Oliva, Kotabe 2018). Uurimistulemused kinnitavad, et iduettevõtted peavad tulemuste saavutamiseks olema agiilsed, kasutama ära oma dünaamilisi võimekusi ning toetama neid protsesse ettevõtte sees tekkiva teadmuse juhtimisega (*Ibid.*, 1852). Kuigi mainitud uurimus tõi välja olulised aspektid iduettevõtete juhtimises, mis edu tagavad, siis idufirmade juhtimist ja juhte see uurimus otseselt ei käsitlenud. Järgmised autorid on oma uurimustes keskendunud just asutaja-tegevjuhi isiksuseomadustele ja eestvedamise stiilile ning toonud välja nende mõju iduettevõtete tulemustele ning töötajate rahulolule.

Linjuan Rita Men (2021) on uurinud iduettevõtete tegevjuhtide kommunikatsiooni mõju töötajate töötulemustele. Ankeetküsitluse tulemustest nähtub, et kui iduettevõtte tegevjuht suhtleb oma töötajatega siiral ja läbipaistval moel ning teeb seda järjepidevalt, siis on töötajate usaldus uude ettevõtmise kõrgem ning töötajate üldine rahulolu ja pühendumus on samuti suurem. (Men 2021, 3–7) Uurimuse järeldustes on välja toodud, et teemat peaks kindlasti edasi uurima ka kvalitatiivsete meetodite, näiteks juhtumiuuringute ja süvaintervjude abil, et tuua sisse ka tegevjuhti jälgiv pool. (*Ibid.*, 2021, 9)

Hiina iduettevõtete näitel on uuritud ka iduettevõtete juhtide karismaatilist kommunikatsiooni ning visiooni, kire ja hoolivuse edasiandmist (Men *et al.* 2021). Tegemist oli kvantitatiivse uurimisega, mille tulemused tõid välja seose iduettevõtte juhi karismaatilisuse ja töötaja-iduettevõtte suhte ning töötaja iduettevõttega seotuse vahel (*Ibid.*, 1). Nagu ka eelmise uurimuse puhul on autorid piiranguna välja toonud selle, et käsitletud nähtuste ja aspektide täiendavaks uurimiseks on vaja ka kvalitatiivset uurimust. Samuti mainiti ära, et sarnaseid uurimusi tuleks kindlasti läbi viia eri kultuuriruumides. (*Ibid.*, 16–17)

Organisatsiooni tüübist olenemata peab juht olema valmis peeglisse vaatama ja saada tagasisidet selle kohta, mida ta teeb hästi, mida halvasti ning sellest järeldusi tegema ja järgmisi samme astuma (Ashkenas 2019). Kiiresti kasvavate ja arenevate iduettevõtete puhul tuleb aga juhtidel seda kõike teha lühikeste ja intensiivsete tsüklitena. Iduettevõttes on vaja pidevalt esitada küsimusi selle kohta, miks midagi tehakse, kas neid asju tehakse õigesti ja kas neid teevad õiged inimesed. Iga uus muudatus, uuele tasemele jõudmine nõuab, et neid küsimusi esitataks ja ettevõtte edu tagab see, kui saadud vastuste põhjal ka õiged otsused vastu võetakse. (*Ibid.*, 2019)

Iduettevõtteid on kasutatud uurimisobjektina ka mõningates Eestis kaitstud magistritöödes, kuid juhtimispõhimõtteid neis otseselt uuritud ei ole. Gerlin Gil on oma magistritöös (2021) uurinud Eesti iduettevõtete eetilist juhtimiskultuuri. Autor jõudis tulemuseni, et eetiline juhtimiskultuur eksisteerib kõikides vaatluse all olnud iduettevõtetes, kuigi ettevõttesiseselt seda alati ei teadvustatud. Iduettevõtete juhtimiskultuur on kohanduv, avatud, läbipaistev, aus ja kaasav. Hierarhilist juhtimist pigem ei esine, töötajad on juhtidega võrdsed ning osalevad otsuste tegemisel. Ebaeetiline käitumine ei ole nendes ettevõtetes vastuvõetav ning tekkinud probleemid püütakse kiirelt lahendada. (Gil 2021, 53)

Eesti iduettevõtete juhtimiskvaliteeti on seitsme iduettevõtte töötajaid intervjuerides uurinud Helen Hendrikson, Liis Paavel ja Annika Salak oma magistritöös (Hendrikson *et al.* 2020). Autorid on arutlenud eestvedamise kvaliteedi üle ning loonud oma kvalitatiivse uurimuse põhjal nelja kategooriasse jagatud eestvedamise raamistiku: 1) motivatsioon; 2) kommunikatsioon; 3) võimestamine ja usaldus; 4) strateegia ja visioon (*Ibid.*, 66). Töö autorid on andnud ka soovitusi iduettevõtete juhtimiskvaliteedi parandamiseks, mõned neist ettepanekutest on välja toodud käesoleva magistritöö anaüüsisosas.

Iduettevõtteid puudutavate uurimuste järeldustest ja piirangutest nähtub, et lisaks juba käsitletud aspektidele on iduettevõtete juhtimise puhul veel mitmeid olulisi aspekte, mida tuleks uurida. Reeglina on teostatud kvantitatiivseid uurimusi, mis toovad välja iduettevõtete töötajate nägemuse teatud omadustest, mis on juhi või juhtimise puhul olulised, samuti on kirjeldatud raamistikke või võtteid, mis aitavad ettevõtetel saavutada konkurentsieelist, kuid kvalitatiivseid, iduettevõtete tegevjuhte ja nende juhtimisstiile ning iduettevõtete kultuuri tutvustavaid uurimusi on vähe või on uuritud vaid teatud aspekte kellegi vaatenurgast, seega on vaja täiendavaid uurimusi.

2. UURIMUSE METOODIKA JA ÜLESEHITUSE KIRJELDUS

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada iduettevõtete juhtimispõhimõtted ning nende erinevused ja sarnasused võrreldes klassikaliste ja postmodernistlike juhtimisteooriatega. Magistritöö autor pidas eesmärgi saavutamiseks sobivaimaks viisiks poolstruktureeritud intervjuusid iduettevõtete juhtidega ning kvalitatiivset sisuanalüüsi. Selle peatüki alapeatükkides on lahti seletatud magistritöö metoodika ning kirjeldatud valimit ja uurimuse ülesehitust.

2.1. Uurimismeetodi valik

Autor valis uurimismeetodiks kvalitatiivse sisuanalüüsi, mida teostas poolstruktureeritud intervjuudest kogutud materjalile, intervjuu küsimused (vt lisa 2) koostati teoreetilisest raamistikust lähtuvalt. Valdavalt veebi teel läbi viidud intervjuud salvestati ja transkribeeriti, tekstis korduvad elemendid kategoriseeriti ja grupeeriti. Tulemused toodi välja magistritöö analüüsiosas ja neid võrreldi teoreetilises raamistikus tooduga.

Kvalitatiivne uurimus on erinevate uurimisviiside kogum, mille eesmärgiks on inimeste kogemuste, arusaamade ja tõlgenduste mõistmine. Kvalitatiivse uurimuse puhul eri etapid segunevad, tavapärane on ka pidev tagasipöördumine juba läbitud etappide juurde. (Laherand 2008, 24) Magistritöö autor ei kasutanud üht kindlat kitsast kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodit, vaid kombineeris eri võtteid, et tagada töös seatud uurimisküsimustele vastamine.

Hsieh ja Shannon (2005, 1277) eristavad oma põhjalikus artiklis kvalitatiivsest uurimismeetodist kolme lähenemist: konventsionaalne (*conventional*), suunatud (*directive*) ja summaarne (*summative*). Käesolevas magistritöös on kasutatud pigem suunatud meetodit. Intervjuude küsimused on koostatud nii, et oleks võimalik välja tuua, kas uurimuses osalevates iduettevõtetes kasutatakse veel klassikalistest ja postmodernistlikest teooriatest tulenevaid juhtimisvõtteid ja lähtutakse nende teooriate põhimõtetest või mitte. Samuti on küsimusi koostades silmas peetud, et vastustest oleks võimalik leida iduettevõtete juhtimist puudutavad eripärad ning neis kasutusel olevad juhtimispraktikad.

2.2. Valim ja intervjuud

Magistritöö autori plaan oli leida 7–10 idufirmade juhti, kes oleksid valmis intervjuu käigus vastama juhtimisega seotud küsimustele. Iduettevõtete leidmiseks kasutas autor Eesti iduettevõtete andmebaasi (Startup Estonia Database). Potentsiaalsete intervjuueeritavatega kontakteerus autor sotsiaalmeediakanalite LinkedIn ja Facebook ning oma tuttavate kaudu.

Autor saatis LinkedInis kontaktisoovi 18 inimesele. Neist vastas 11, kellest kaheksaga sai kokku lepitud intervjuu. Ülejäänud kolm kirjutasid küll vastu, kuid ei saanud ajapuuduse tõttu siiski uurimuses osaleda. Seitse juhti ei vastanud kontaktisoovile üldse. Facebooki vahendusel saatis autor sõnumi kolmele inimesele, vastus tuli kahelt. Erinevate tutvuste kaudu sai autor ühendust kolme ettevõtte juhiga, kellest kahega sai ka intervjuu tehtud. Kokku võttis töö autor eri kanalite kaudu ühendust 21 inimesega, intervjuud viidi läbi 10 juhiga, kellest kuus olid naised ja neli mehed.

Valimis olevad iduettevõtted tegutsevad eri valdkondades ja on erineva suurusega. Valdkondadest on esindatud info-, haridus- ja finantstehnoloogia, samuti personali- ja äritarkvara arendusega seotud ettevõtted. Töötajate arv neis ettevõtetes on 10–160, kuid ka vaid 10–15 töötajaga ettevõtted on tegutsenud juba vähemalt 3 aastat, nii et päris algfaasis olevaid iduettevõtteid valimi hulgas ei ole. Vanim ettevõtte tegutseb aastast 2012, noorimad aastast 2018. Ülevaatliku info uurimuses osalenud ettevõtetest annab lisas 3 toodud tabel.

Intervjuud toimusid ajavahemikus 06.10.–04.11.2021 valdavalt veebikeskkondades (Google Meet, Zoom, üks intervjuu toimus ettevõttes kohapeal), iga intervjuu salvestati ka diktofoniga. Intervjuud kestsid 45–60 minutit, üks intervjuu (Idujuht8) kestis vaid 30 minutit, kuna päev enne intervjuud selgus, et intervjuueeritaval ei olnud võimalik rohkem aega selle jaoks eraldada.

Kõik 10 intervjuud salvestati ja transkribeeriti vastava programmi (Alumäe 2018) abil. Transkribeeritud intervjuude tekstide analüüsiks kasutas töö autor sisuanalüüsi, mille eesmärk on selekteerida ja organiseerida andmekogumist tähenduslik osa ning teha sellest järeldusi (Bengtsson 2016, 8). Autor märkis vastustes kõige olulisema, mis võiks aidata vastata tõstatatud uurimisküsimustele. Samuti märkis autor tekstides kõik sellised sõnad, fraasid, tsitaadid, mis võiksid olla juhtimise kontekstis huvipakkuvad ning kokkuvõtte nendest on toodud analüüsiosa teises pooles.

Intervjuu kavas on küsimused jaotatud plokkidesse (vt lisa 2). Esimene küsimuste plokk võimaldab välja selgitada, millist tüüpi juhiga on tegu ja milliste juhtimisteooriatega tema stiili ja põhimõtteid seostada saab ehk vastata kesksele uurimisküsimusele. Selle ploki küsimused aitavad ühtlasi vastata ka kesket uurimisküsimust täiendavale küsimusele selle kohta, kuidas iduettevõtete juhtimine erineb klassikalisest ja postmodernistlikust juhtimisest või milliseid sarnasusi leidub, milliseid ühiseid jooni võib täheldada iduettevõtete juhtimises.

Iduettevõtete ühiste joonte ja erinevuste välja toomiseks said formuleeritud ka teise ploki kuuluvad küsimused (vt lisa 2), mis aitavad leida vastuse 2. täiendavale uurimisküsimusele: milliseid ühiseid jooni ja erinevusi iduettevõtete juhtimises täheldada võib? Kolmas plokk küsimusi ei olnud otseselt seotud ühegi uurimisküsimusega, pigem autori huviga teada saada, mis on juhtidele oluline tööväliselt, mis neid aitab ning mis teeb juhust just sellise inimese, kes ta on. Kaudselt võimaldavad ka nende küsimuste vastused muidugi välja tuua iduettevõtete juhtimise ühiseid jooni ning seda, mida tänapäeva juhid tähtsustavad ja kuidas nad oma vaimse tervise eest hoolt kannavad.

Uuriija kohus on andmeid analüüsides ja tulemusi esitades tagada uuringus osalejate anonüümsus (Laherand 2008, 51). Kuigi käesoleva magistritöö puhul olid mõned üksikud intervjuueeritavad valmis esinema oma nime all, siis töö autor otsustas jätta kõik osalised anonüümseteks ja anda neile varjunimed (nt Idujuht1). Uurimuses osalenud ettevõtete tegevusalad, andmed ja lühikirjeldused on toodud magistritöö lisa 3.

3. UURIMISTULEMUSTE ANALÜÜS JA ARUTELU

Magistritöö autor intervjueris kvalitatiivse juhtimisalase uurimuse tarbeks 2021. a oktoobris ja novembris 10 Eesti iduettevõtte juhti. Käesolevas peatükis tuuakse ära intervjuude analüüsi tulemused, võrreldakse tulemusi klassikaliste ja postmodernistlike juhtimisteooriatega ning tuuakse välja iduettevõtete juhtimise ühised jooned. Selle peatüki alapeatükkides on toodud intervjuude analüüsi tulemused ning arutelu ja järeldused. Intervjuu analüüsi tulemuste alapeatükkide jaotus tuleneb intervjuu kavas olnud kolmest küsimuste plokist (vt lisa 2).

3.1. Intervjuude analüüsi tulemused

3.1.1. Juhi ülesanded, juhtimispõhimõtted, juhtimisstiilid ja eeskujud

Intervjueritavate keskmine juhtimiskogemus on 12,5 aastat. Kõige lühem kogemus oli 3,5 aastat (Idujuht6) ning kõige pikem juhtimiskogemus (eri sektorites ja ettevõtetes) oli 31,5 aastat (Idujuht8). Juhtide seas on neid, kes olid saanud juhiks oma ettevõttega alustades, iduettevõtet asutades, kuid on ka neid, kes oma eelmistes töökohtades olid spetsialistist juhiks kujunenud.

Spetsialistist juhiks saades on üks keerulisemaid aspekte delegeerimise õppimine, kuna on harjutud kõike ise ära tegema. Noorel inimesel või algajal juhil ei ole seda enesekindlust, veidi on selline *imposter syndrome* (petturi tunne), et nagu ei tohiks selle koha peal olla (Idujuht1). Mõne puhul (Idujuht4 ja Idujuht5) oli see juhiks kujunemine tulnud väga loomulikult, kuna on juba väga noorest east alates sattunud juhtivatesse rollidesse ja on kogu aeg tundnud, et vastutuse võtmine sobib ja inimeste juhtimises ei ole midagi keerulist.

Idujuht9 tõi välja, et juhiks kujunemine on toimunud kuidagi väga orgaaniliselt, samm-sammult edasi liikudes, ise protsessi käigus kohanedes ning et tema otsene juht on olnud väga heaks mentoriks sel teel. Ka teised mainisid, et eeskujuks on olnud nende endi otsesed juhid varasemast ajast. Idujuht7 tõi oma kujunemistee välja järgmiselt: “Seda, mida ma hakkasin tegema, ma tegin selle pinnalt, mida ma ise olin enne kogenud, nendes rollides, kus ma olin olnud. Et kui, et mida

minu, kuidas minu juhid olid nagu tegutsenud, et siis paljuski ma arvan, võtsin sellest üle kuidagi intuiitiivselt lihtsalt, et et selline folkloori korras juhiks õppimine.”

Asutajatel on juhiks kujunemise puhul rolli sisseelamine olnud lihtsam, kuna algul tuleb juhtida vaid ennast ja siis järk-järgult paari teist inimest (Idujuht6). Keerulisemaks läheb siis, kui ettevõtte kasvab ja inimesi tuleb üha juurde, samuti on keeruline just see asutaja roll – fookuse seadmine, klientide leidmine, suhtlemine, raha kaasamine. Juhi roll ja fookus peab muutuma koos ettevõtte muutumisega ja see käib iduettevõtte puhul kiiresti.

Iduettevõtete juhid on kindlasti eestvedajad. Magistritöö autor ei küsinud otseselt, millist juhtimisstiili keegi omaseks peab, kuna seda oleks olnud ehk juhil endal keeruline välja tuua, kuid vastuste põhjal võib järeldada, et põhilised kasutatavad juhtimisstiilid on järgmised: konsulteeriv, osavõtlik, demokraatlik, suhetele orienteeritud, ümberkujundav, karismaatiline, ühendav, mentorlik. Kõige olulisem on inimeste ja nende heaolu tähtsustamine. Idujuht6 andis magistritöö autori arvates järgmises tsitaadis väga huvitavalt edasi eestvedamise põhimõtte.

“Ja, ja noh, see juht vs. mitte juht, minu jaoks on see nagu hästi sekundaarne, vähetähtis küsimus. Et pigem on see, et mis sa ise oma kätega ära suudad teha ja siis sealt edasi. Noh see on siuke nagu, ma ei tea, taluperemehe suhtumine, et võta kõigepealt ise eesniitja roll niidul enda peale ja siis teised tulevad järgi, onju. See on see *leadimine*. Kui sul parasjagu teisi ei ole järgi tulemas, siis niidad üksi ära.”

Mitu inimest mainis, et neile tegelikult ei meeldi inimesi juhtida, vaid et nad peavad end pigem eestvedajateks, millegagi alustajateks, ja siis leiavad inimesed, kes nende nägemust jagavad ning koos liigutakse ühise eesmärgi suunas. Ettevõtte töötajaid nähakse pigem koostööpartneritena, kellega jagatakse rõõme ja muresid, ettevõtte hetkeseisu ja finantsnäitajaid, kellelt oodatakse ka muudatusteks ettepanekuid ning neid võetakse otsuste tegemisel ka arvesse.

Juhi ja asutaja põhiline roll on visiooni seadmine ja edasi andmine, inimeste ühise eesmärgi suunas liikuma panemine, inimeste motiveerimine – neid aspekte mainisid kõik intervjuueeritavad. Juht peab seda seatud visiooni selgelt töötajatele esitlema ja pidevalt meelde tuletama, et inimesed teaksid eesmärgi ja nende poole püüelda saaksid. Magistritöö autori arvates kirjeldab järgmine tsitaat hästi, kuidas visiooni loomine peaks välja nägema: “Visioon tuleb nii selgelt seada, et

inimestele peab kätte andma vaid kompassid, mitte kaardid. Et kui ma annan inimesele A, siis ta teeb sellest veel kolm korda A, teades meie visiooni ja eesmärgi.” (Idujuht3)

Kuus juhti kümnest nimetasid inimeste motiveerimist kõige olulisemaks ülesandeks, aga siin ei mõeldud seda, et juht peab motiveerivaid kõnesid või et tehakse vastavaid koolitusi, nagu see on traditsiooniliselt toimunud, vaid see motiveerimine käib eelkõige läbi juhi enese eeskuju. Juht on ise eestvedaja rollis, ehk et liigub oma tiimiga koos ja näitab eeskuju eesmärkideni jõudmisel. Idujuht5 tõi välja, et tuleb olla justkui meeskonna hääl, aga samas ise taustal püsida. Idujuht6 arvas, et juht on pigem koostööpartner tiimis, kaasamõtteleja, kuid ei tee ise asju ära. Idujuht10 vastusest jäi kõlama see, et kõige olulisem on juhtida väärtuste kaudu, oma töötajaid motiveerida, anda neile võimalus kasvada. Juhi oluline ülesanne on tuua oma inimestes välja parim ja anda neile vabad käed tegutsemiseks, et nad saaksid “õitsele puhkeda”.

Mitu uurimuses osalejat pidasid oluliseks ka ressurside leidmist, mis on üks iduettevõtete eripärasid. Nimelt võib olla ettevõtte juhil perioode, mil 90% tema ajast läheb just raha kaasamisega seotud tegevustele ning investorsuhete loomisele. Sel perioodil on väga oluline see, et tegevjuht on suutnud luua selge visiooni ja selle kommunikeerida ning et ettevõttesse on leitud sobivad inimesed, kes suudavad seada eesmärgi ja ennast juhtida.

Mitmed intervjuueeritavad pidasid kõige tähtsamaks põhimõtteks suhtluses oma töötajate aga ka partneritega inimlikkust, rõhutati inimeseks olemise ja selleks jäämise olulisust, seda peeti enda põhiväärtuseks. Mitmed rõhutasid ka seda, et inimestel peab eelkõige olema hea töötada selles ettevõttes, et nad tunnevad ennast väärtuslike liikmetena, keda kuulatakse ja kelle arvamusi võetakse arvesse. Mainiti ka seda, et juhi roll on ka märgata, kui keegi tööga üle pingutab. Läbipõlemist tuleb iduettevõtetes ette, kuna neis on reeglina tööl kõrge saavutusvajadusega ja motiveeritud töötajad, kes suudavad end juhtida, kuid unustavad ära puhkamise. Juht peab nägema ohu märke ja õigel ajal sekkuma.

Kõik vastanud rõhutasid töötajate informeerimise ja otsuste tegemisse kaasamise olulisust. Idujuht9 tõi välja, et nad küsivad kord kuus oma töötajatelt, kui õnnelikud nad on ning kaks korda aastas viiakse ettevõtteülel läbi põhjalik tagasiside küsitlus, kusjuures töötajad vastavad oma nime alt ehk see ei ole anonüümne tagasiside. Kõige olulisem on see, et saadud infot ja tulemusi võetakse arvesse ja püütakse ettevõttes rakendada. Ka mõned teised iduettevõtted mainisid, et neil

on plaanis sisse viia regulaarsed tagasisideküsitlused, kuid väiksemas ettevõttes saab selle info reeglina veel kätte ka *one-on-one*'ide käigus.

Kolmel korral mainiti, et juhi amet võib vahel olla veidi üksik, kuna tegevjuhiga keegi ei tee üks-ühele-vestlusi ega uuri, kuidas temal läheb. Siin toodi välja, et töötajatelt tagasiside saamine on väga oluline, igasugune kriitika, sest see annab võimaluse midagi muuta, midagi juhtimises paremini teha. Kaks osalejat tõid välja, et juht peab julgema enda ka haavatavana näidata, ei tohiks varjata oma inimlikkust, karta eksida, sest see näitab ka töötajatele, et nii võib, enese avamine on lubatud ja isegi soositud.

Juhtimispehmetest (vt pikemalt lisa 4) toodi enim välja inimlikkust ja oma inimeste tähtsustamist, ettevõtte juhtimise läbipaistvust ja töötajatega info jagamist, selge visiooni ja eesmärkide edastamist töötajatele.

Mitte ükski 10 osalejast ei vastanud, et tema kontrollivajadus oleks suur. Kõigil oli see väike ja paljud vastasid, et nad pigem ei kontrolliks üldse. Siin tuleb välja erinevus klassikalisest, Taylori, Fayoli ja Weberi stiilis juhtimisest, kus kontrollimisel oli ülisuur roll. Iduettevõtetes soovitakse juba värbamisel leida need inimesed, kes on ennastjuhtivad ja keda ei ole vaja kontrollida. Värbamisintervjuu puhul on eelkõige oluline saada aimu inimesest, tema vaadetest ja väärtushinnangutest, ning pigem palgatakse selle info põhjal sobiv inimene. Kuus juhti mainisid sõna "mikromanageerimine" ja just selles võtmes, et seda nemad ei tee ja ei soovi teha. Ka siin tuli välja see, et iduettevõtete juhtimine erineb klassikalisest juhtimisest, mille puhul ülesannete laiali jagamisel ja nende teostuse pideval kontrollimisel oli väga suur roll.

Mitmed juhid rääkisid, et algusaastatel, värske juhina oli väga keeruline õppida delegerima, kuna spetsialistina oli harjutud kõike ära tegema. Vastustest järeldub, et see delegerimise vajadus tekib siis, kui iduettevõttes on 10–15 töötajat. Seega ei ole delegerimine ja kontroll iduettevõtetes otseselt kadunud, kuid see on teisenenud. Mitu osalejat ütles, et ei peaks üldse ülesandeid delegerima, vaid vastutusalasid, sest kui üksikuid ülesandeid delegerida, peab nende täitmist ka kontrollima. Kui anda laiem vastutusala või projekt, siis piisab aeg-ajalt *follow-up*ist, et aru saada, kas inimene liigub õiges suunas ja õiges tempos. Vahekokkuvõtteid tegevad koosolekud on selleks, et näha, kas töötaja suund on õige ja kas ta on saavutamas või saavutanud seatud eesmärgi, vajaduse korral saab juht siin käituda mentorina. Kõik osalejad kinnitasid, et kui visioon on paigas

ja eesmärgid seatud, siis ei ole vaja inimesi pidevalt kontrollida, sest nad liiguvad ise seatud eesmärkide suunas.

Kuigi suurem osa vastanutest olid enda sõnul üsna spontaansed oma isikuomaduste poolest, siis siin toodi välja asjaolu, et spontaansuse rakendamine sõltub iduettevõtte arengufaasist (iduettevõtte eripära). Algstaadiumis, kui töötajaid ei ole või on vähe, saab kiireid ja spontaanseid otsuseid teha. Kui on juba rohkem töötajaid, keda otsused mõjutavad, ja ettevõtte on suurem ehk on ka investoreid, siis ei saa enam pelgalt sisetunde pealt ja kiiresti otsustada. Samas rõhutati, et innovaatus peab igal juhul säilima, ideid võib kindlasti esitada, kuid siis tuleb veidi rohkem analüüsida, kas, kuidas ja millal ideid ellu viia saab. Järgmine tsitaat võtab eelpool väljatoodu töö autori arvates hästi kokku.

“Noh, ma olen iseenesest spontaanne inimene ja mulle meeldivad hästi kiired, sellised agiilsed reaktsioonid, aga samal ajal ma olen nagu hästi aru saanud, et kui sa nagu tippjuhina jooksed kuhugi protsessi sisse ja hakkad laamendama, siis noh (...) sa võid nagu segamini lüüa väga paljud asjad. (...) Ma võin iseenda suhtes olla spontaanne, aga niipea, kui hakkab teisi inimesi mõjutama, ma pean rakendama ainult siis, kui ma tean, et see on absoluutselt vältimatu. Et inimesed on üldiselt vähe efektiivsemad sellise pikema planeerimisprotsessiga kui mõni minut, eks ole.”
(Idujuht8)

Mitmed intervjueeritavad tõid välja, et andmed on olulised ja paljud otsused tuleb iduettevõttes teha neist lähtuvalt, kuid on aspekte, mille puhul tuleb otsustamisel suuresti usaldada oma intuitsiooni (vt ka lisa 4). Siin toodi mitmel korral näiteks inimeste värbamist ja mainiti, et sobivate inimeste leidmisel on andmetest vähe kasu. On otsuseid, mille puhul tuleb kindlasti kõigi osapooltega arvestada, ka töötajatega. Idujuht10 rääkis, et nende ettevõttes arutatakse enamik asju kõigi töötajatega läbi, kogu ettevõtte juhtimist puudutav info on töötajatele avalik, kõik peab olema võimalikult läbipaistev.

Üle poolte vastanutest otseseid eeskujusid või juhtimisgurusid välja ei toonud või ütlesid, et sellele küsimusele nad kas ei oska või ei saa vastata. Magistritöö autor eeldas enne intervjuusid, et iduettevõtete juhtidel on n-ö juhtimisgurude või tuntud tippjuhtide seas eeskujusid ning et nad loevad palju kaasaegset juhtimisalast kirjandust ning kuulavad vastavaid taskuhäälinguid. Mitmed juhid ütlesid, et nad ei saa hinnata kellegi juhtimist pelgalt selle põhjal, mis välja paistab või mida meedia kajastab, kuna see pilt on moonutatud. Oma töös usaldatakse iseennast ja kui kellestki

juhitudakse või kellelki häid mõtteid või juhtimisvõtteid “laenatakse”, siis on need pigem inimesed, kellega on olnud otsene kokkupuude. Eelkõige endised või praegused juhid, sama või isegi täiesti teise ala inimesed, kes on kuidagi inspireerivad ja head nõuandjad ning ka teised iduettevõtete juhid ehk siis *startup*-kogukond nagu intervjueeritavad seda ise nimetavad. Kvalitatiivses uurimuses hüpoteese ei püstitata, aga see töö autori hüpoteesilaadne eeldus eeskujude ning juhtimisgurude kohta ei leidnud tõestust.

Kaks intervjueeritavat jäid endale kindlaks ja ei nimetanud ühtegi konkreetset isikut, vaid tõid välja, et nad on õppinud midagi ühelt ja teiselt. Järgnevalt on toodud nimed ja mõningad põhjused, miks need inimesed on juhina eeskuju pakkunud.

Kristo Käärman (mainitud 2 korda), Markus Villig, Taavet Hindrikus, Robert Kitt, Marek Helm, Merle Viirmaa, Merle Rannala, Kersti Kaljulaid, Martin Herem. Sten Tamkivi (mainitud 2 korda): teda nimetati hästi nutikaks inimeseks, kellel on eluterve nägemus maailmast ja kellega on olnud väga kasulikud vestlused. Riina Einberg: üks osaleja mainis, et tema on inimene, kes aitab *start-up*is struktuuri luua, kui on teatud kasv olnud. Kristel Kruustük: teda peetakse inspiratsiooniks, kuna ta kommunikeerib sotsiaalmeedias ausalt ning tunnistab, et kuigi teekond on olnud raske ja karisid täis, on kõik raskused ületatavad. Kruustükki peetakse säravaks isiksuseks, samuti toodi välja, et ta on väga hea eeskuju naistele ja tüdrukutele.

Mujalt maailmast mainiti enim Elon Muski (3 korral), kuid teda toodi esile pigem visionäärina ja lahedate ideedega inimesena, kuid mainiti, et ta ilmselt ei ole parim juht. Steve Jobsi mainiti kahel korral. Ühekordselt mainiti veel ka järgmisi inimesi: Bill Gates, Arlan Hamilton, Elizabeth Holmes (Theranos), Sheryl Sandberg (“Lean In”, “Option B”). Sara Blakely: tema puhul toodi välja, et tal on väga inimlik ja avatud juhtimisstiil, ta ei varja emotsioone, on autentne ja siiras.

Intervjuu lõpus palus magistr töö autor intervjueeritaval anda kolm soovitus algajale juhile. Nõuandeid oli erinevaid, kuid ühise joonena jäi kõlama see, et tuleks leida enda ümber inimesed, kes on juhist endast targemad (*coach* või mentor) ning tuleks säilitada uudishimu ja pidev soov õppida. Oma inimesi tuleb usaldada, nendega rääkida, aga juht peaks jääma kõiges siiski iseendaks. Iga juhi nõuanded algajale juhile on (lühendatud kujul) välja toodud juhtumiüleses tabelis (vt lisa 4).

3.1.2. Juhtimisvõtted, aja planeerimine ja igapäevatoos kasutatavad programmid

Enamik juhtimisvõtteid on ära toodud kokkuvõtvast tabelis (vt lisa 4), käesolevas alapeatükis on üldisem kokkuvõte sellest, milliseid huvitavaid tehnikaid iduettevõtete juhid kasutavad.

Üks-ühele vestlused ehk *one-on-one*'id: see oli üks võtetest, mida mainisid kõik 10 osalejat. Väiksemates, kuni 15 töötajaga iduettevõtetes viib neid läbi tegevjuht, suuremates tegevjuht vaid tiimijuhtidega ja tiimijuhid ise oma töötajatega. Need vestlused on selleks, et aru saada, kuidas inimesel läheb, kas tal on vaja rohkem tuge, kus ta oma tööalases arengus on, ehk reeglina väga isiklikku laadi kohtumised. Mitmed juhid rõhutasid, et neist vestlustest on võimalik aimu saada, kas töötajal on näiteks eraelulisi muresid või kas on läbipõlemise oht.

Paljudes ettevõtetes on kas igapäevased või -nädalased koosolekud kas kogu tiimiga või siis eri suunilusega (äri, tehnoloogia, müük, turundus) tiimidega. Lühikeste ja kiirete hommiku-koosolekute, mida nimetatakse ka *stand-up*iks või *check-in*iks eesmärk on korraks kõik töötajad kokku saada, ühenduda, rääkida põgusalt sellest, mis on olnud, mis tulemas, mida plaanitakse ja milles võiks tuge vaja olla. Kuna tiimid on rahvusvahelised ja töötavad hajusalt, siis see aitab luua ühtsustunnet ja hoida sidet inimeste vahel. Mitmes ettevõttes on ka kvartaliplaanid ja vastavad koosolekud, fookusi reeglina sellest pikema perioodi peale ei seata, kuna maailm on väga kiiresti muutuv, eriti iduettevõtlust puudutav keskkond. Kahes ettevõttes on KPI-de (*Key Performance Indicator*) tuvastamiseks kasutusel teatud eesmärgistamise ja võtmetulemuste süsteem (*OKR, Objectives Key Results*), mis aitab eesmärke seada ja saavutada.

Idujuht5 tõi välja nende ettevõttes Slackis igal hommikul peetava koosoleku *daily brief* ehk *plans-progress-problems*. Kõik tiimiliikmed kirjutavad Slacki oma plaanid, oma eilse progressi ja probleemid, mis neid takistavad. Samuti on neil kasutusel kord nädalas toimuv *mad-sad-glad-action items* ehk retrospektiiv möödunud nädalale, mille puhul tuuakse välja asjad, mis tegid vihaseks, kurvaks ja rõõmsaks ja negatiivsete puhul siis ka viis, mil moel parandatakse (*action item*).

Mitmed osalejad tõid välja selliseid vaimse tervisega seotud ettevõtmisi, mida kas korraldab ettevõtte ise või siis soodustab eri ettevõtmistes osalemist ja rakenduste soetamist. Näiteks *peer-watching* ehk töökaaslaste jälgimine, millega püütakse välja selgitada, kas kellelgi on väsimuse või läbipõlemise märke; *Wellbeing Week*, mille jooksul toimuvad joogatunnid, loengud vaimse

tervise kohta, erinevad ettekanded; rakendused Calm ja HeadSpace, *World Mental Health Day* tähistamine, *YouMove*'i väljakutsed ehk inimeste liikuma ärgitamine.

Oma aega planeeritakse reeglina mõne kalendri, näiteks Google Calendar abil. Väga tihedalt täis planeeritud kalendrid olid vaid paaril osalejal, enamikul oli kalendris vaba ruumi ka spontaansete küsimuste jaoks või siis olid märgitud ära ajad, mil on spontaansuseks ruumi. Mitmed juhid tõid välja, et nad on loonud endale süvatöö hetked või planeerinud ühe nädalapäeva selliseks, mil saab segamatult töötada, n-ö *offline*-päeva. Osad juhtidest on teadlikult vaigistanud kõik märguanded, mis eri rakendustest tulevad, et need ei segaks keskendumist. See tundub olevat kaasaegse töötamise eripära, et peab lausa jõuga võtma aega süvenenud tööks.

Programmide ja rakenduste toodi välja palju erinevaid, kuna nende valik on tänapäeval tõesti lai. Selle, millist suhtluskanalit kasutatakse näiteks klientidega suhtlemisel, määrab ära ka regioon, milles tegutsetakse. Mitmed osalejad mainisid, et “kogu *start-upi* maailm elab sõna otsese mõttes Slackis”, kus on väga mitmeid kanaleid eri tüüpi küsimuste jaoks ja saab suhelda ka teiste iduettevõtete ning investoritega.

Järgmisena on ära toodud loetelu vastustes esinenud programmide ja rakenduste. Nime järel sulgudes olev arv näitab, mitmel korral seda mainiti. Kui arvu ei ole, siis mainiti vaid ühel korral. Slack (9), Zoom (5), Google Calendar (4), Google Drive (4), Trello (3), Gmail (3), Google Meet / Hangouts (3), Notion (2), Dropbox (2), pastakas ja pabermärgmik (2), Fleep, Asana, Weekdone, Scoro, Personio, Mirror Board, Pipedrive, WeChat, Whatsapp.

3.1.3. Enesearendamine, tugivõrgustik ja stressi maandamine

Mitmed osalejad mainisid, et iduettevõtlus ise ongi üks pidev õppimine ja selle kõrvalt on keeruline või isegi võimatu teadliku koolitamisega tegeleda, kuid töö ise pakub igapäevaselt võimalusi õppimiseks nii juhile kui töötajatele. Iga uus idee, tegevussuuna muutus, suurem või väiksem muudatus toob kaasa vajaduse kellelgi midagi õppida või millegagi kohaneda. Iduettevõtted on iseõppivad organisatsioonid ja neisse palgatakse inimesed, kes on võimelised pidevalt õppima ja ennast juhtima.

Pea kõik osalejad mainisid lugemist, see on oluline, samuti taskuhäältingute kuulamine ja inimestega suhtlemine. Kursusi on pigem küll võetud varem, enne iduettevõtlust, kuna töö kõrvalt

enam ei jõua nii palju tegeleda. Toodi välja, et kui töötajad tunnevad vajadust end arendada või koolitada, annab ettevõtte selleks kõik võimalused. Osades ettevõtetes on töötajatele antud ligipääs keskkonnadesse nagu Coursera, Udemy ja Master Class, samuti võivad nad osta tasulisi *podcaste* või tellida mujalt kursusi.

Kuna iduettevõtte juhi elu võib olla väga kiire ja keeruline, siis pidas magistr töö autor oluliseks küsida intervjuueeritavalt veidi ka nende isikliku elu ja stressi maandamise kohta. Need küsimused ei aidanud otseselt vastata uurimisküsimusele, kuid töö autori arvates kaudselt seda siiski tegid – töö- ja eraelu ei ole tegelikult nii eraldatud ja nende ühendamise oskus on juhi jaoks äärmiselt oluline. Ka intervjuueeritavad ise tõid oma soovitusel algajale juhile (viimane küsimus intervjuu kavas, vt lisa 2) välja, et juht peab suutma endale luua stressi maandamise võimalused.

Kõige üldisem vastus oli, et stressi maandatakse end füüsiliselt liigutades, kõik vastajad harrastavad mingil kujul sporti, nimetati ka füüsilise töö tegemist näiteks maakodus. Mitmel korral mainiti jooksmist ja jõusaali, ka tennist ja muid pallimänge, üks osaleja mainis ratsutamist, kuid esines ka eksootilisemaid variante nagu *extreme*-sarja jooksud, võitluskunstid ja *airsoft*-mäng. Stressi aitavad maandada ka nädalasse planeeritud rahulikud päevad, mida püütakse teadlikult mitte väga täis planeerida. Samuti mõjub lõõgastavalt lugemine ja sarjade vaatamine, jalutamine, pere ja sõpradega koos aja veetmine.

Kõige olulisemad toetajad on perekond, lapsed, elukaaslane ja sõprusringkond, kuid mainiti ka oma juhti või eelmisi juhte, kellega vahel ikka suheldakse, kui nõu on vaja küsida. Mitmel korral mainiti ka *start-up*-kogukonda, teisi idufirmade juhte, kes on justkui mentoriks ja aitavad keerulisi probleeme lahti mõtestada. Lastega juhid (nii mehed kui naised) tõid välja seda, et koju minnes on just lapsed need, kes oma hoopis teistsuguse mõttemaailma ja energiaga viivad mõtted töö juurest kohe eemale ja see mõjub väga värskendavalt. Toodi välja, et lastega koos tegutsemine või lihtsalt jutuaajamine mõjub inspireerivalt. Kuigi väiksemate lastega võivad need momendid olla intensiivsed, siis töömõtted kindlasti kaovad.

Käesolev magistr töö on kvalitatiivne ja see ei eelda statistilisi näitajaid, kuid kuna töö autor täheldas intervjuueeritavate vastustes korduvaid märksõnu, siis on ka need siin analüüsiosas ära toodud. Joonisel 2 toodud sõnapilves on suuremana näidatud sõnad, mis esinesid tihedamini. Kõige rohkem oli mainitud sõnu sport ja pere (9 korral), neile järgnesid sõbrad, lugemine ja motivatsioon (6 korral), teisi märksõnu mainiti veidi vähem.



Joonis 2. Intervjuudes enim mainitud sõnad (allikas: autori koostatud)

Analüüsiosa lõpus soovib töö autor ära mainida ka selle, et kaheksa intervjueeritavat kümnest tundsid intervjuu lõpus huvi antud magistritöö teema vastu, küsisid ise mõne küsimuse või andsid nõu ning viitasid mõnele heale artiklile või raamatule (nt „Corporate Rebels“, „Zero to One“, „Reinventing Organizations“). Intervjueeritud juhtide ühine joon näib olevat siiras huvi inimeste vastu, uudishimu ja õppimistahe ning soov teisi inimesi aidata.

3.2. Arutelu ja järeldused

Magistritöö keskne uurimisküsimus oli järgmine: millised on iduettevõtete juhtimise põhimõtted võrreldes klassikaliste ja postmodernistlike juhtimisteooriatega? Lisaks soovis magistritöö autor teada saada, milliseid eri juhtimisteooriate ja -koolkondade elemente võib iduettevõtete juhtimises leida ning milliseid ühiseid jooni iduettevõtete juhtimises täheldada võib.

Võrreldes klassikaliste juhtimisteooriatega on iduettevõtete puhul erinevusi selles, kuidas tööülesandeid delegeeritakse ja nende sooritamist kontrollitakse. Delegeerimine ise ei ole kuhugi kadunud, kuid selle olemus on muutunud. Klassikalise juhtimise puhul andis juht töötajatele kätte ülesanded ja siis kontrollis nende täitmist. Iduettevõtetes alustatakse juba inimeste otsimise ja

värbamise puhul sellest, et leida ennastjuhtivad töötajad, keda ei peaks pidevalt kontrollima ja kellele ei peaks ette näitama, kuidas ülesannetele lähenema peaks. McGregori 20. sajandi keskel loodud X- ja Y-teooria (Kwok 2014, 36) juurde tagasi pöördudes võiks öelda, et iduettevõtete juhid värbavad pigem Y-tüüpi inimesi, kes on eesmärkidele pühendunud ja kellel on kõrge motivatsioon ning suur saavutusvajadus. Iduettevõtete juhid delegerivad vaid vastutusala, mille raames töötajad eesmärkide poole liiguvad, ning aeg-ajalt tehakse vahekokkuvõtteid. Seega on põhimõtteliselt siiski tegemist delegerimise ja kontrollimisega, kuid iduettevõtetes antakse töötajatele rohkem vabadust ülesannete täitmisel ja tulemusteni jõudmisel.

Iduettevõtted on oma ülesehituselt reeglina “lamedad” ehk mittehierarhilised, seega Max Weberi bürokraatliku juhtimisteooria rangelt hierarhilist juhtimist ega Henry Fayoli stiilis alluvusahelat, käsuliini ühtsust ja tsentraliseerimist (vt lisa 1) neis ei esine. Iduettevõtted ei saa endale lubada paljude inimeste palkamist, et iga väikest töölõiku teeks erinev inimene, nagu Taylor (Türk, Siimon 2004, 30) ja Fayol soovitasid, pigem otsitakse väga mitmekülseid ning mitmete eri oskustega töötajaid, kes suudavad oma andeid ennastjuhtivalt rakendada. Samas tõi juba Fayol välja, et töötajatele tuleb anda võimalus oma algatust üles näidata ning et juhid peavad kõiki töötajaid õiglaselt kohtlema (Türk, Siimon 2004, 34). Analüüsitulemused kinnitavad, et Fayoli initsiatiivi, õiglase kohtlemise ja meeskonnavaimu põhimõtteid rakendatakse veidi rohkem edasi arendatud kujul ka iduettevõtetes. Kui laiendada personali stabiilsuse põhimõtet pelgalt kaadrivoolavuse vältimiseks oma töötajatest hoolimisele, tööks parimate tingimuste loomisele ja inimlikule suhtlusele, võiks väikese mööndusega ka seda Fayoli põhimõtet iduettevõttes kasutatavaks pidada. Kõik siin lõigus viidatud Fayoli põhimõtted on leitavad lisa 1.

Henry Fayoli loodud juhtimise põhifunktsioonid olid planeerimine, organiseerimine, valitsemine, koordineerimine ja kontrollimine (Türk, Siimon 2004, 33). Ka need funktsioonid ei ole kadunud, kuid need esinevad iduettevõtetes teisenenud kujul. Traditsioonilisest planeerimisest on saanud visiooni loomine, koordineerimine ja kontrollimine on asendunud vastutusala jaotuse ja mentorlusega, mille käigus progressi jälgitakse. Valitsemine on neist funktsioonidest vast kõige enam muutunud, sest valimis olnud iduettevõtete puhul klassikalises mõttes tsentraalset valitsemist ei esinenud.

Fayoli põhimõtete rakendatavust kaasajal on käsitlenud ka mõned teised autorid, näiteks Rodrigues (2001), kes andis oma raamistikus kõigile Fayoli 14 põhimõttele tänapäevase variandi, mis on kas Fayoli põhimõtte edasiarendus või mis põhimõtte ümber lükkab. Parker ja Ritson

(2005, 192) on välja toonud, et Fayoli jaoks oli oluline teadlaste ja organisatsioonide koostöö, samuti rõhutas ta muudatuste juhtimise ning strateegilise ettenägelikkuse olulisust. Pryori ja Taneja (2010, 498–500) arvates lõi Fayol oma põhimõtetega vundamendi ka mitmete hilisemate juhtimisteooriate tekkeks. Käesoleva magistritöö analüüsitulemused kinnitavad, et teatud klassikalise juhtimise elemendid on ka iduettevõtetes kasutusel, kuid pigem muundatud kujul ja rakendusele võetud hilisemate juhtimisteooriate edasiarenduste kaudu.

Ülaltoodu viis magistritöö autori mõtteni, et Harrafi ja tema kaasautorite käsitus (2015) agiilsuse sammastest võiks olla iduettevõtete jaoks kohandatud Henry Fayoli juhtimisfunktsioonide ja põhimõtete (vt lisa 1) sümbioos. Harrafi sambad on järgmised: innovatsioonikultuur, võimestamine, selgusetuse talumine, visioon, muudatuste juhtimine, organisatsiooniline kommunikatsioon, turuanalüüs ja reageerimine, operatsioonide juhtimine, struktuuri muutlikkus ja õppiv organisatsioon (Harraf *et al.* 2015, 675). Iduettevõtte juhi jaoks on oluline mõista, millisel tasemel organisatsioon iga samba puhul on, selle teadmise abil saab ta organisatsiooni edu juhtida (*Ibid.*, 684). Kuna intervjuu küsimused keskendusid eelkõige inimeste juhtimisele, siis operatsioonide juhtimisest väga palju juttu ei olnud, aga suurema osa neist Harrafi sammastest tuvastas magistritöö autor pea kõigi intervjuueeritavate vastustes. Eriti suur rõhk oli visioonil, võimestamisel, kommunikatsioonil, muudatuste juhtimisel ja õppimisel, neid aspekte tõstsid esile pea kõik osalejad.

20. sajandi teisel poolel tekkinud töötaja motivatsioonile, juhtimisstiilile ja sotsiaalse keskkonna mõjule keskendunud neoklassikaliste teooriate puhul leiab iduettevõtete juhtimises rohkem ühiseid jooni kui klassikaliste puhul. Näiteks motiveerimist nimetasid pea kõik intervjuueeritavad oluliseks osaks oma tööst ning ilma motiveeritud inimesteta iduettevõtet vedada ei ole võimalik. Inimeste motiveerimiseks on hulk võtteid, näiteks igapäevased või -nädalased kohtumised juhiga; ettevõtte mentorid, kes aitavad uutel inimestel sisse elada; ühised sportlikud või vaimset tervist toetavad üritused või algatused, ettevõtteüleised heategevuskampaaniad ja talgud, mis tulenevad ettevõtte kultuurist; veebikoolituste ja taskuhäältingute ligipääsud ning igakülgne õppimise ja töötajate enesearengu toetamine.

Samas on iduettevõtete juhid liikunud traditsioonilisest motiveerimisest veel sammu kaugemale, sest kõik mainisid intervjuudes, et eelkõige tuleb olla inimene ja hoolida oma töötajatest. Sellest saab kõik alguse, seejärel liiguvad paika ka muud näitajad ja ettevõtte saavutab oma eesmärgid. On oluline, et inimene võiks olla tööl tema ise, koos oma murede ja rõõmude ning heade ja halbade

hetkedega. Mitmed iduettevõtete juhid rõhutasid, et sellist asja nagu töö- ja eraelu lahusus ei ole olemas, kõik on lihtsalt üks elu, ja inimesele tuleb luua võimalused seda elu võimalikult hästi elada. See inimlikkuse pjedestaalile tõstmine on magistriröö autori jaoks märk sellest, et juhtimise paradigmas on 21. sajandi algul toimunud nihe ja on sisenetud empaatia ajastusse nagu McGrath (2014) seda nimetab või siis Laloux' (2014, 56) mõistes neljandale teadlikkuse tasandile.

Mitmes iduettevõttes toimub teadlik kaastöötajate jälgimine, et inimesed üle ei töötaks. Neile pakutakse võimalusi töötada mujalt või võtta täielikult aeg maha, et keskenduda perele või õppimisele ning siis uue energia ja motivatsiooniga tööle naasta. Iduettevõtetes on reeglina tööl just kõrge saavutusvajadusega, äärmiselt motiveeritud ja ennastjuhtivad töötajad, kellest ka McClelland oma vajaduste teooria puhul rääkis (Kwok 2014, 37), kuid sellistel inimestel on ka kõige suurem oht läbipõlemiseks. Juhil peab olema võime näha ohu märke ja õigel ajal sekkuda, seda rõhutasid pea pooled intervjueritud juhtidest.

Ka postmodernistlike teooriate puhul on olulisteks märksõnadeks töötajate motiveerimine, mõjutamine ning eestvedamine, samuti on neis teooriates välja toodud hulk aspekte, mis aitavad juhte strateegilises plaanis (dünaamilised võimekused, agiilsus). Postmodernistlikest teooriatest on iduettevõtete juhtimisse mitmeid elemente üle võetud, näiteks leiab intervjueritud iduettevõtete juhtide põhimõtetes ühiseid jooni Bassi eestvedamise (Rungi 2017, 33–34) ja Senge õppiva organisatsiooni teooriaga (1990 viidatud Uibu *et al.* 2016, 60). Eestvedamine on see, mida mitmed uurimuses osalenud juhid rõhutasid, ka juhtimise defineerimiseks kasutaksid nemad pigem sõna “eestvedamine”. Juhtimist traditsioonilises mõttes nimetas mitu osalejat käsin-poon-lasen-stiiliks. Iduettevõtte on õppiv organisatsioon (*Ibid.*, 59), milles on seatud visioon ja ühised eesmärgid, kus arendatakse koos õppimist ja toetatakse innovatsiooni. Ka Teece on rõhutanud seda, et organisatsiooni olulisim ressurss on inimesed koos oma õppimisvõime ja sellest tekkiva kollektiivse teadmusega. See võimaldab luua originaalse konkurentsieelise, mida on keeruline või lausa võimatu mõnes teises ettevõttes kopeerida. (Teece *et al.* 1997, 520) Iduettevõtte läbilöömise jaoks on toote või teenuse jäljendamatus eluliselt vajalik, seega on arusaadav, miks kõik juhid just õigete omadustega inimeste leidmise olulisust rõhutavad.

Postmodernistlike juhtimisteooriate puhul lähtutakse väärtustest ja põhimõtetest, juhil on visioon organisatsiooni tulevikust, ta mõjutab alluvaid ideede ja oma eeskuju kaudu ning tekitab töötajate loovuse vallandumiseks sobiva keskkonna (Türk, Siimon 2004, 50–52). Visiooni seadmist ja selle töötajatele edasiandmist pidasid üheks olulisemaks juhi ülesandeks kõik 10 intervjueritavat,

samuti toodi välja, et juht peab olema eeskujuks ja eestvedajaks, kes liigub eesmärkide suunas koos oma töötajatega (vt lisa 4). Ka Hiina iduettevõtete seas läbiviidud uurimus (Men *et al.* 2021) kinnitab juhi visiooni loomise ja töötajatele edasiandmise olulisust. Hiljutises eestvedamist käsitlevas magistritöös (Hendrikson *et al.* 2020, 64) on samuti välja toodud, et iduettevõtte edu jaoks on väga oluline selge visiooni seadmine ning selle tihedam töötajatele tutvustamine, et igal tiimiliikmel oleks selge, mis eesmärgil ja millises suunas liikuda.

Iduettevõtteid juhitakse väärtuspõhiselt ning traditsioonilist hierarhiat juhtimises üldiselt ei esine (Gil 2021), seda võib kinnitada ka käesoleva magistritöö näitel. Peter Drucker (1988) kirjutas 1980ndate lõpus, et paarikümne aasta pärast on tüüpiline ettevõtte on teadmuspõhine ning koosneb ennastjuhtivatest töötajatest. Petriglieri (2020a) nimetab seda humaanseks juhtimiseks, mille puhul töötajate vabadus ja heaolu on sama olulised kui nende produktiivsus. Magistritöö analüüsi tulemused kinnitavad, et iduettevõtted on just sellised teadmuspõhised ja humaansed ettevõtted, mida juhitakse väärtuspõhiselt ja ennastjuhtivate töötajate kaudu.

Iduettevõtetel on teatud eripärad, mis eristavad neid tavalistest kaasaegsetest ettevõtetest. Nimelt läbib iga iduettevõtte kindlad faasid, liikumine ühest teise on tavaliselt väga kiire. Näiteks raha kaasamisega seotud tegevused võivad hõivata teatud perioodil lausa 90% juhi ajast. See eeldab, et ka juhtimises tuleb teha pidevalt muudatusi ja kohanemist on palju, väga suurt rolli iduettevõtte õnnestumises mängib asutaja-tegevjuht ning tema visiooni seadmise oskus. Iduettevõtte juhi roll ja fookus peavad ettevõtte elujõulisuse säilimiseks pidevalt koos ettevõtte kiire arenemisega muutuma (Freeman, Siegfried 2015). Zaech ja Baldegger (2017) on leidnud, et ei ole üht kindlat, universaalset eestvedamise stiili, mis sobiks igas suuruses ja igas arengufaasis iduettevõtete puhul, seega peavad asutajad-tegevjuhid oma juhtimisstiili vastavalt situatsioonile ja kontekstile kohandama. Seda esineb ka traditsioonilisemates ettevõtetes, kuid neis toimuvad muudatused üldiselt pikema aja jooksul. Mitmed asutajad-tegevjuhid tõid intervjuudes välja, et see fookuse seadmine ja hoidmine või siis kiire suuna muutmine on suur väljakutse ja iduettevõtte juhi rollidest kõige keerulisem.

Intervjuude vastuste põhjal võib järeldada, et iduettevõtete juhtimisel on põhilised kasutatavad juhtimisstiilid järgmised: konsulteeriv, osavõtlik – Likerti määratlused (Kwok 2014, 36); demokraatlik, suhetele orienteeritud, karismaatiline, ümberkujundav (Hassan *et al.* 2016, 162); visioonist lähtuv (Ferris 2021); ühendav, tempot seadev, mentorlik (Goleman 2000, 81). Kui intervjuude tulemuste põhjal portreterida keskmist iduettevõtte juhti, siis ta oleks eelkõige

visioonist lähtuv, kuid ka demokraatlik, osavõtlik, mentorlik ja ühendav. Mitmed juhid tõid välja, et juhtimisstiil ja -võtted peavad küll iduettevõtte eri arenguetappides veidi muutuma, kuid juhtimispõhimõtted ning väärtused jäävad siiski samaks ka ettevõtte kasvades.

Intervjuude vastustes toodi välja, et andmed on olulised ja paljud otsused tuleb iduettevõttes teha neist lähtuvalt. Varasemalt on leitud, et suurandmete analüüsist lähtuv strateegia koos tugeva eestvedamise ja organisatsioonilise õppimisega annab ettevõttele konkurentsieelise, andmeanalüüs on juhi jaoks väga oluline tööriist (Grover *et al.* 2018, 419). Kuid on aspekte, mille puhul tuleb otsustamisel suuresti usaldada oma intuitsiooni ja mille puhul tuleb kindlasti kõigi osapooltega arvestada (vt ka lisa 4). Siin näeb magistr töö autor ühiseid jooni neoklassikust Mary P. Folletti juba 20. sajandi keskel välja toodud ideega, et alluvad peaksid otsustusprotsessis osalema, sest tegevusele kõige lähemal olevad inimesed teevad parimaid otsuseid (Kwok 2014, 34). Pea kõik intervjuueeritavad rõhutasid ettevõtte juhtimise läbipaistvuse ja töötajate kaasamise olulisust. Käesolevas magistr töö töötajaid ei küsitatud, kuid eestvedamist uurinud magistr töö (Hendrikson *et al.* 2020, 64) tuli välja, et töötajad hindavad seda kõrgelt, kui neile antakse informatsiooni ja kui neid kaasatakse otsuste tegemisse.

Iduettevõtete juhtide põhilised juhtimisvõtted ja -põhimõtted on toodud ära mahukas kokkuvõttes magistr töö lisas (vt lisa 4). Olulisimad põhimõtted juhtimises on inimlikkus, hoolivus, siiras huvi oma töötajate hea käekäigu vastu, kirega töötamine ja selge visiooni seadmine, selle hoidmine ning töötajatele edasi andmine, informatsiooni jagamine ja läbipaistvus ettevõtte kõigis tahkudes, (enese)refleksioon ja tagasisidestamine. Need tulemused ühtivad Hiina iduettevõtetes läbi viidud uurimuste tulemustega juhtide läbipaistva, selge, hooliva ning karismaatilise kommunikatsiooni kohta (Men 2021; Men *et al.* 2021). Esimesel kohal on inimene ja inimlikkus, siis tuleb leida õiged inimesed ja neid hoida – see tagab ka iduettevõtte edukuse.

Suuremale osale valimis olnud iduettevõtetest on omased ka järgmised jooned: hierarhia puudumine ja väärtuspõhine juhtimine; ennastjuhtivad töötajad ja iseorganiseeruvad tiimid; töötajate nägemine eelkõige inimestena, koos nende vigade, murede ja rõõmudega ning töötajate vaimse tervise eest hoolitsemine. Kirjeldatu põhjal on alust arvata, et vähemalt osad valimis olnud iduettevõtetest rakendavad Laloux' (2014, 56) mõistes uue ajastu ettevõtte põhimõtteid.

Analüüsitulemustest saadud teadmistest tulenevalt tekib küsimus, kuidas võiks empaatia ajastu juhte ette valmistada? Iduettevõtete juhtimise valguses peaks keskenduma ka sellele, kuidas saaks

asutajast selline tegevjuht, kes suudaks ettevõtet edukalt läbi kõigi selle arengufaaside vedada? Sellest võib sõltuda loodava iduettevõtte edukus või ellujäämine. Lisaks edukatele iduettevõtetele võiks uurida ka ebaõnnestunud idufirmade juhtidelt, kuidas nemad oma ettevõtet juhtisid, et tuua välja, millised juhtimisstiilid ja -võtted on sobivamad kui teised või mis on see, mis tagab edu.

Magistritöö autor leiab, et neid küsimusi ja täiendavaid uurimistulemusi võiks juhtide koolitamisel arvesse võtta ning lisaks protsesside juhtimisele võiks keskenduda enam just juhtimise ja eestvedamise inimlikumale poolele. Intervjuudest selgub, et iduettevõtete juhte on enim mõjutanud nende endi eelmised või praegused juhid. Ehk kasvavadki uue ajastu juhid oma praegusi iduettevõtete juhte eeskujuks võttes?

Kuna käesoleva uurimuse valimis olid vaid iduettevõtted, aga kirjanduse põhjal (Laloux 2014; Minnaar, Morree 2019) võib eeldada, et uutmoodi juhtimist rakendatakse ka teist tüüpi ettevõtetes, siis peaks kindlasti uurima ka näiteks tootmis- ja teenindustevõtete ning avaliku sektori ettevõtete juhtimist kaasajal, samuti oleks huvitav võrrelda iduettevõtete juhtimisega tänapäevaste rahvusvaheliste suurorganisatsioonide juhtimist.

KOKKUVÕTE

Ettevõtete ja organisatsioonide juhtimine on viimase 100 aasta jooksul tuginenud eri juhtimisteooriatele, ka kaasaegses juhtimises võib leida jooni vanematest juhtimisteooriatest. Kirjanduse põhjal võib eeldada, et iduettevõtteid juhitakse traditsioonilistest ettevõtetest erinevalt, kuid varasemalt on uuritud vaid üksikuid aspekte. Empiirilist uurimust iduettevõtetes kasutatavatest juhtimispõhimõtetest ja -võtetest ning sellest, millistele teooriatele või koolkondadele seda tüüpi ettevõtete juhid oma töös tuginevad, ei leidu – sellest tulenevalt on magistritöö uurimisprobleemiks vähene teadlikkus iduettevõtetes kasutatavatest juhtimispõhimõtetest.

Magistritöö eesmärk oli välja selgitada, kuivõrd on klassikaliste ja postmodernistlike juhtimisteooriate põhimõtted iduettevõtetes rakendatavad, tuua välja iduettevõtete juhtimise põhimõtted ning ühised jooned iduettevõtete juhtimises. Eesmärgini jõudmiseks esitas magistritöö autor keskse uurimisküsimuse: millised on iduettevõtete juhtimise põhimõtted võrreldes klassikaliste ja postmodernistlike juhtimisteooriatega? Kesket uurimisküsimust täiendasid järgmised küsimused: milliseid eri juhtimisteooriate ja -koolkondade elemente võib iduettevõtete juhtimises leida ja milliseid ühiseid jooni iduettevõtete juhtimises täheldada võib?

Suurim erinevus iduettevõtete juhtimises võrreldes klassikalise juhtimisega on hierarhia puudumine ehk ei esine Weberi stiilis tsentraalset juhtimist ega rangelt paika pandud kohustusi. Samuti ei ole iduettevõtetes rakendatav Taylori ja Fayoli tööjaotuse põhimõte ehk töö väikesteks osadeks jaotamine ja iga osa kindlale töötajale suunamine, sest iduettevõtetes on vastupidiselt väga mitmekülgseid inimesi, kes tegelevad mitmete eri ülesannete ja lausa valdkondadega. Enamik Fayoli põhimõtetest nagu alluvusahel, käsuliini ühtsus, tegevussuuna ühtsus, tsentraliseerimine, võim ja vastutus ei ole iduettevõtetes rakendatavad, kuid intervjuude analüüsi tulemused kinnitavad, et initsiatiivi, õiglase kohtlemise, meeskonnavaimu ja personali stabiilsuse põhimõtteid rakendatakse, küll aga Fayoli algsest põhimõttest edasi arendatud kujul. Ka Fayoli loodud juhtimise põhifunktsioonid planeerimine, organiseerimine, valitsemine, koordineerimine

ja kontrollimine esinevad iduettevõtetes teisenenud kujul. Traditsioonilisest planeerimisest on saanud visiooni ja strateegia loomine, koordineerimine ja kontrollimine on asendunud vastutusalade jaotuse ja mentorlusega, mille käigus progressi jälgitakse.

Klassikalistest põhimõtetest rakendatakse iduettevõtetes veel delegeerimist, kuid selle olemus on muutunud – ei delegeerita üksikuid ülesandeid ja ei toimu pidevat kontrollimist, vaid delegeeritakse vastutusalad ja progressi jälgimiseks tehakse aeg-ajalt üks-ühele vestlusi. Põhimõtteliselt on tegemist delegeerimise ja kontrollimisega, kuid iduettevõtetes antakse töötajatele rohkem vabadust ülesannete täitmisel ja tulemusteni jõudmisel. Iduettevõttesse püütakse juba värbamisel leida ennastjuhtivad töötajad.

Iduettevõtete juhtimises leiab klassikalistest teooriatest rohkem ühiseid jooni neoklassikaliste teooriatega, mille uurimisobjektiks oli inimene, motivatsioon, sotsiaalne keskkond ja grupidünaamika. Inimeste motiveerimiseks on iduettevõtetes hulk võtteid, mis näitavad, et neist hoolitakse, tekitavad kaasatuse tunnet ja motiveerivad seeläbi inimesi rohkem ka nende töös. Iduettevõtete juhid on aga liikunud neoklassikalises mõttes motiveerimisest veel sammu kaugemale. Nende juhtide jaoks on oluline, et inimene võiks olla tööl tema ise, koos oma heade ja halbade hetkede, vooruste ja puudustega. Töö- ja eraelu eristamisse ei usuta, kõik on lihtsalt üks elu.

Postmodernistlikest teooriatest on iduettevõtete juhtimisse üle võetud rohkem elemente kui varasematest teooriatest. Enim on eeskuju võetud eestvedamise ja õppiva organisatsiooni teooriast, aga teatud ühiseid jooni leiab ka dünaamilisi võimekusi ja agiilsust käsitlevate teooriatega. Intervjueeritavad kasutasid juhtimise defineerimiseks pigem sõna “eestvedamine”. Samuti rõhutati, et iduettevõtte on õppiv organisatsioon, milles nii juht kui ka töötajad igapäevaselt midagi uut õpivad. Koos õppides loodav teadmus loob originaalse konkurentsieelise, mida on keeruline või lausa võimatu mõnes teises ettevõttes kopeerida. Iduettevõtte õnnestumiseks on selles loodu või tehtu jäljendamatus eluliselt vajalik, seega on arusaadav, miks kõik juhid intervjuudes esmajärjekorras just õigete omadustega inimeste leidmise olulisust rõhutasid.

Postmodernistlike juhtimisteooriate puhul rõhutati ka seda, et juhil peab olema selge visioon organisatsiooni tulevikust, ta juhib ideede ja oma eeskuju kaudu ja võimaldab töötajate loovusel esile kerkida. Visiooni seadmise võimet ja selle töötajatele edasiandmist pidasid üheks olulisemaks juhi ülesandeks kõik 10 intervjueeritavat. Juht peab uurimuses osalejate sõnul olema eeskujuks ja

eesvedajaks, kes liigub eesmärkide suunas koos oma töötajatega. Lisaks visioonile on suur roll ka võimestamisel, avatud kommunikatsioonil, muudatuste juhtimisel ja õppimisel.

Iduettevõtte eripära võrreldes tavaliste ettevõtetega on see, et läbitakse teatud faasid. Liikumine ühest etapist teise on tavaliselt väga kiire, seega peavad asutajad-tegevjuhid oma juhtimisstiili vastavalt situatsioonile ja kontekstile kiiresti kohandama. Seda esineb ka traditsioonilisemates ettevõtetes, kuid neis toimuvad muudatused üldiselt pikema aja jooksul. Intervjuudest selgus, et fookuse seadmine ja hoidmine või siis kiire suuna muutmine on suur väljakutse ja mitmete osalejate sõnul iduettevõtte juhi rollidest kõige keerulisem. Intervjuude vastuste põhjal oleks keskmise juhi stiil visioonist lähtuv, demokraatlik, osavõtlik, mentorlik ja ühendav. Ühtki osalenutest ei saa kirjeldada kui autoritaarset juhti. Mitmel puhul mainiti, et kuigi juhtimisstiil ja -võtted peavad iduettevõtte eri faasides muutuma, siis põhimõtted ja väärtused jäävad siiski samaks.

Otsuseid tehakse üldiselt andmete pealt, kuid vahel ka sisetunde põhjal, näiteks inimeste värbamise puhul. Oluline on otsuste tegemisse kaasata võimalikult palju seotud osapooli, töötajatega jagatakse infot ja nad osalevad otsustusprotsessis. Otsustamine iduettevõtetes sarnaneb pigem neoklassikaliste ja postmodernistlike kui klassikaliste teooriatega, kus otsustajaks oli alati juht.

Käesoleva magistr töö valimi ehk 10 iduettevõtte raames võib intervjuude analüüsitulemuste kõrvutamisel eri juhtimisteooriatega järeldada, et iduettevõtete juhtimises rakendatakse teatud elemente nii klassikalistest kui ka postmodernistlikest juhtimisteooriatest, viimastest veidi rohkem. Klassikalistest on kasutusel üksikud elemendid, näiteks delegeerimine, planeerimine, koordineerimine ja motiveerimine, kuid pigem muutunud kujul ning tuntavate edasiarendustega. Postmodernistlike teooriate puhul võib täheldada aga ka mitmete põhimõtete ning juhtimisstiilide rakendamist. Enim mõjutusi on saanud eestvedamise teooriatest ja õppiva organisatsiooni teooriast, olulisimad juhtimispõhimõtted on väärtustest ja visioonist lähtuv juhtimine, levinuimad juhtimisstiilid on osavõtlik ja mentorlik.

Valimi iduettevõtete juhtimises leidub suurel määral ühiseid jooni, vaatamata sellele, et tegemist on eri suuruses ja arengujärgus olevate iduettevõtetega. Suuremale osale iduettevõtetest on omased väärtuspõhine juhtimine, ennastjuhtivad töötajad, hooliv ja inimlik suhtumine oma töötajatesse ning nende vaimse tervise eest hoolitsemine. Kõige olulisemad põhimõtted iduettevõtete juhtimises on inimlikkus, hoolivus; kirega töötamine, selge visiooni seadmine, selle hoidmine ning töötajatele edasi andmine; informatsiooni jagamine ja läbipaistvus ettevõtte kõigis tahkudes;

töötajate kaasamine otsustesse; (enese)refleksioon ja tagasisidestamine; eestvedamine, ise koos oma tiimiga eesmärkide suunas liikumine. Nende põhimõtete rakendamine ja uut tüüpi juhtimisvõtete kombineerimine iduettevõtetes annab magistritöö autorile põhjuse eeldada, et teatud nihe juhtimise paradigmas on iduettevõtete näitel toimunud. Seega on 21. sajandil sisenetud humaanse ja empaatilise juhtimise ajajärku, mille puhul organisatsiooni tähtsaim osa on inimesed ning olulisim juhtimispõhimõte inimlikkus.

Käesoleva magistritöö akadeemiline väärtus seisneb eelkõige iduettevõtetes rakendatavate juhtimispõhimõtete ja neis kasutusel olevate juhtimisvõtete uurimises ja tutvustamises. Magistritöö autori arvates võiks uurimistulemusi juhtimise õpetamisel võimalusel arvesse võtta, õppesse tuleks integreerida praktilisi teadmisi iduettevõtete ja teiste uutmoodi juhitud ettevõtete juhtimisest.

Kuna võib eeldada, et uutmoodi juhtimist rakendatakse ka teist tüüpi ettevõtetes, siis peaks juhtimispõhimõtteid ja -võtteid uurima võimalikult erinevates organisatsioonides. Käesoleva uurimuse valimis olid vaid edukate iduettevõtete juhid, kindlasti annaks palju olulist teadmist ka ebaõnnestunud iduettevõtete juhtimise uurimine. Teise piiranguga näeb autor asjaolu, et intervjueriti vaid juhte – uurimuse tulemuste täiendamiseks oleks vaja läbi viia kvantitatiivseid uurimusi, mis tooksid välja iduettevõtete töötajate nägemuse nende juhtide põhimõtetest ja juhtimisstiilist. Võimalikult paljude eri kategooriatesse kuuluvate organisatsioonide juhte ja töötajaid küsitledes ning täiendavalt kaasaegset juhtimisalast kirjandust uurides võiks ehk jõuda ka uut tüüpi organisatsioonidele omase ühtse juhtimisteooria loomiseni.

SUMMARY

APPLICABILITY OF CLASSICAL AND POSTMODERN MANAGEMENT THEORIES IN STARTUP MANAGEMENT

Heidy Rea

Although contemporary management shares some common features with classical management theories, they have generally become involved in modern management through advances in classical theories, i.e., rather person-centred motivational theories and postmodern management theories (Türk, Siimon 2004; Kwok 2014). Start-ups are managed somewhat differently from traditional companies, yet only a few aspects have been studied, such as the management culture and ethics (Gil 2021) and the impact of certain management styles (Zaech, Baldegger 2017; Hendrikson *et al.* 2020) and charisma of the leader (Men *et al.* 2021) on start-up performance. Classical management theories are to some extent and in certain types of companies still applicable today (Rodrigues 2001; Parker, Ritson 2005; Ferraro 2016; Hatchuel, Segrestin 2019), but there is no empirical research on management principles and techniques applied in start-ups nor on the theories the managers of start-ups rely on in their work.

Due to the above, the research problem of this master's thesis is the lack of awareness of the management principles used in start-ups. The central research question of the master's thesis is the following: what are the management principles of start-ups compared to classical and postmodern management theories? The central research question of the master's thesis is supplemented by the following research questions: which elements of classical and postmodern management theories can be found in start-up management and what kind of common features can be found in the management of start-ups?

The author has chosen to give a thorough theoretical overview of the management theories of the 20th and 21st century to compare the management principles to the ones used in start-ups. For that a qualitative content analysis of the material collected from 10 semi-structured interviews with start-up leaders was conducted. The number of employees of the selected start-ups is 10 to 160,

start-ups have been operating since 2012, the newest ones from 2018. The interviews were first recorded on dictaphone as well as on video in a web environment, after which the material was transcribed, and the content analysis of the obtained texts performed.

The objective of the master's thesis was to find out to what extent the principles of classical and postmodern management theories are applicable in start-ups, and to point out the management principles and common features in the management of start-ups.

The biggest difference compared to classical management is the lack of hierarchy, i.e., there is no Weber-style central management nor strictly defined responsibilities. Most of Fayol's principles, such as scalar chain, unity of command, unity of direction, centralization, authority, and responsibility, are not applicable in start-ups, however, the results of the interview analysis confirm that the principles of initiative, equity, *esprit de corps* and stability of personnel tenure are indeed applied, but slightly in more advanced form. Fayol's main management functions appear in a modified form in start-ups. In the classical sense, there is no central control. Traditional planning has changed into generation of vision and strategy, coordination and control have been replaced by division of responsibilities and mentoring.

Among the classical principles, there is also delegation that is applied in start-ups, but the essence of it has changed – instead of delegating individual tasks and carrying out continuous monitoring, rather areas of responsibility are delegated, and one-to-one individual interviews are performed from time to time to monitor progress, i.e., in start-ups, employees are given more freedom in carrying out their tasks and achieving results.

Start-ups have more in common with neoclassical theories of the second half of the 20th century than the classical ones, for example, almost all interviewees mentioned motivation as an important part of their work. Start-ups have several techniques to motivate employees which show them that they are cared for, create a sense of involvement, and thus motivate them more in their work. However, start-up leaders have gone one step further from the traditional motivation in neoclassical sense. It is important for these leaders to allow employees to be themselves at work, together with their ups and downs as well as all their virtues and shortcomings. Work is not distinguished from private life; everything is just life.

Postmodern management theories from the 1980s and up to the 21st century have had the biggest impact on management principles used in start-ups. The theory of leadership and learning organization is largely followed, but there are also some common features with theories of dynamic

abilities and agility. The interviewees considered themselves to be primarily leaders rather than superiors. It was also emphasized that a start-up is a learning organization. The knowledge gained from individual and collective learning enables to create an original competitive advantage that is difficult or even impossible to copy in another company. The results of the analysis of this master's thesis confirm that start-ups are companies that rely on jointly created knowledge and are managed based on values as well as through self-managing employees.

In postmodern management theories, management is based primarily on values and principles, the leader has a clear vision of the future of the organization, he/she leads through ideas and role model and enables the creativity of employees to emerge. The ability to set a clear vision and to communicate it to employees was considered one of the most important tasks and principles of a leader by all 10 interviewees. Empowerment, open communication, change management and learning also play an important role in addition to vision.

The difference of a start-up compared to traditional companies is that it goes through certain phases and the movement from one to another is usually very fast. Management needs to be changed constantly, and leaders need to adapt their leadership style to the situation and context. The interviews revealed that setting and maintaining focus and a rapid change of direction is one of the biggest challenges and the most difficult of all the roles of a start-up leader. Based on the analysis, the style of an average start-up leader is vision-based, democratic, participative, coaching and unifying. None of the interviewees can be described as an authoritarian leader. It was mentioned on several occasions that although management styles and techniques need to change at different phases of a start-up, the principles and values remain the same.

Comparing the results of the analysis of the interviews with different management theories, it can be concluded that start-up management applies certain elements from both classical and postmodern management theories, although slightly more from the latter. Among the classical ones, only a few elements are used, like delegating, planning, organizing, and motivating, but rather in an advanced form. However, in case of postmodern theories, the application of several principles and leadership styles can be observed. The principles have mostly been influenced by leadership theories and organizational learning, the leading is done through values and vision and the most widely used leadership styles are participative and coaching.

Among the selected start-ups, there are many common features in their management, even though they are start-ups of different size and development stage. Start-ups are characterized by value-

based management, self-managing employees, a regardful and humane attitude towards employees and caring for their mental health. The most important management principles are humanity, caring, working with passion, setting a vision, and communicating it to employees, sharing information, transparency in all aspects of the company, involving employees in making decisions, (self)reflection, feedback, and leadership. The application of these principles and the combination of new types of management techniques in start-ups gives the author of the master's thesis reason to assume that a certain shift in the management paradigm has taken place in the example of start-ups. Thus, the 21st century has entered an era of empathic leadership, in which people are the most important part of the organization and humanity is the most important management principle.

The academic value of this master's thesis lies primarily in studying and introducing the management principles applied in start-ups and of the management techniques used in them. Since it may be assumed that the new type of management is applied in other types of companies as well, management principles and techniques in different types of companies should be studied further. Research of the management of failed start-ups would provide important knowledge as well. It would also be reasonable to carry out quantitative research that would reveal the view of the employees of start-ups on the principles and management style of their leaders.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alumäe, T., Tilk, O., Asadullah. (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. K. Muischnek, K. Müürisep (Eds.), *Human Language Technologies – The Baltic Perspective* (1–8). IoS Press. Kättesaadav: <http://bark.phon.ioc.ee/webtrans/>, 2. oktoober 2021.
- Ashkenas, R. (2019). Are You Adapting Your Leadership Strategy as Your Startup Grows? *Harvard Business Review*. Kättesaadav: <https://hbr.org/2019/12/are-you-adapting-your-leadership-strategy-as-your-startup-grows>, 29. detsember 2021.
- Anand, G., Larson, E. C., Mahoney, J. T. (2020). Thomas Kuhn on Paradigms. *Production and Operations Management Society*, 29 (7), 1650–1657.
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *International Journal of Nursing Practice, Research and Education*, 2, 8–14.
- Blake, A. M., Moseley, J. L. (2011). Frederick Winslow Taylor: One Hundred Years of Managerial Insight. *International Journal of Management*, 28 (4), 346–353.
- Chammas C., B., Hernandez, J. M. C. (2019). Comparing transformational and instrumental leadership. The influence of different leadership styles on individual employee and financial performance in Brazilian startups. *Innovation & Management Review*, 16 (2), 143–160.
- Denning, S. (2012). Don't Diss the Paradigm Shift in Management: It's Happening! *Forbes*. Kättesaadav: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/10/31/dont-diss-the-paradigm-shift-in-management/?sh=26d0865b1e14>, 29. detsember 2021.
- Drucker, P. F. (1988). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*. Kättesaadav: <https://hbr.org/1988/01/the-coming-of-the-new-organization>, 27. oktoober 2021.
- Fells, M. J. (2000). Fayol stands the test of time. *Journal of Management History* (Archive), 6 (8), 345–360.
- Ferraro, S. (2016). Frederick Taylor's other Principles. *International Journal of Business and Social Science*, 7 (11), 24–27.
- Ferris, L. (2021). *Types of leadership styles: a step-by-step guide with examples*. Kättesaadav: <https://foundr.com/articles/leadership/leadership-styles>, 23. detsember 2021.

- Frisk, J. E., Bannister F. (2017). Improving the use of analytics and big data by changing the decision-making culture. *Management Decision*, 55 (10), 2074–2088.
- Gil, G. (2021). Eetiline juhtimiskultuur Eesti idufirmades. (Magistritöö) TalTechi majandusteaduskond, Tallinn.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 80–90. Kättesaadav: http://www.enterprisingminds.ca/download/leadership_that_gets_results.pdf, 23. detsember 2021.
- Gordon, J. (2021). Quantitative Approach to Management – Explained. *The Business Professor*. Kättesaadav: https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/quantitative-approach-to-management, 25. oktoober 2021.
- Grover, V., Chiang, R. H. L., Liang, T. P., Zhang, D. (2018). Creating Strategic Business Value from Big Data Analytics: A Research Framework. *Journal of Management Information Systems*, 35 (2), 388–423.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., Talbott, K. (2015). Organizational Agility. *Journal of Applied Business Research*, 31 (2), 675–686.
- Hassan, H., Asad, S., Hoshino, Y. (2016). Determinants of Leadership Style in Big Five Personality Dimensions. *Universal Journal of Management*, 4 (4), 161–179.
- Hatchuel, A., Segrestin, B. (2019). A century old and still visionary: Fayol's innovative theory of management. *European Management Review*, 16 (2), 399–412.
- Hendrikson, H., Paavel, L., Salak, A. (2020). Leadership quality in startup enterprises in Estonia. (Master's Thesis) Estonian Business School, Tallinn.
- Hsieh, H-F., Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15 (9), 1277–1288.
- Khorasani, S. T., Almasifard, M. (2017). Evolution of management theory within 20 century: a systematic overview of paradigm shifts in management. *International Review of Management and Marketing*, 7 (3), 134–137.
- Kwok, A. C. F. (2014). The Evolution of Management Theories: A Literature Review. *Nang Yan Business Journal*, 3 (1), 28–40.
- Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Infotrükk.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Published by Nelson Parker.
- McGrath, R. G. (2014). Management's Three Eras: A Brief History. *Harvard Business Review*. Kättesaadav: <https://hbr.org/2014/07/managements-three-eras-a-brief-history>, 27. september 2021.

- Men, L. R. (2021). The impact of startup CEO communication on employee relational and behavioral outcomes: Responsiveness, assertiveness, and authenticity. *Public Relations Review*, 47 (4), 1–11.
- Men, L. R., Qin, Y. S., Mitson, R. (2021). Engaging Startup Employees via Charismatic Leadership Communication: The Importance of Communicating “Vision, Passion, and Care”. *International Journal of Business Communication*, 1–21.
- Minnaar, J., de Morree, P. (2019). *Corporate rebels. Make work more fun*. Corporate Rebels Nederland B.V.
- Oliva, F. L., Kotabe, M. (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of Knowledge Management*, 23 (9), 1838–1856.
- Parker, L. D., Ritson, P. A. (2005). Revisiting Fayol: Anticipating Contemporary Management. *British Journal of Management*, 16, 175–194.
- Petriglieri, G. (2020a). Are our management theories outdated? *Harvard Business Review*.
Kättesaadav: <https://hbr.org/2020/06/are-our-management-theories-outdated>, 24. detsember 2021.
- Petriglieri, G. (2020b). F**k science! An invitation to humanize organization theory. *Organization Theory*, 1, 1–18.
- Pryor, M. G., Taneja, S. (2010). Henri Fayol, practitioner and theoretician – revered and reviled. *Journal of Management History*, 16 (4), 489–503.
- Rodrigues, C. A. (2001). Fayol’s 14 principles of management then and now: a framework for managing today’s organizations effectively. *Management Decision*, 39 (10), 880–889.
- Rungi, M. (2017). *Juhtimisteadus. Lühiülevaade teooriatest*. Tallinn: TTÜ Kirjastus.
- Startup Estonia Database. Kättesaadav: <https://startupestonia.ee/startup-database>, 7. september 2021.
- Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24 (3), 359–368.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509–533.
- Türk, K., Siimon, A. (2004). *Juhtimine: teoreetilised alused*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
Kättesaadav: https://dSPACE.ut.ee/bitstream/handle/10062/70076/Juhtimine2raamat_2004.pdf?sequence=6&isAllowed=y, 25. september 2021.
- Uibu, K., Kaseorg, M., Kink, T. (2016). Klassiõpetajate arusaamad õppiva organisatsiooni juhtimise distsipliinidest. *Eesti Haridusteaduste Ajakiri*, 4 (1), 58–91.

Üksvääv, R. (2008). *Organisatsioon ja juhtimine*. TTÜ Kirjastus.

Zaech, S., Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. *International Small Business Journal*, 35 (2), 157–177.

LISAD

Lisa 1. Henry Fayoli 14 juhtimispõhimõtet

	Põhimõte	Seletus
1	Tööjaotus (<i>division of labour</i>)	Töö efektiivsemaks muutmiseks tuleb see jagada väikesteks osadeks, iga töötaja teeb temale mõeldud osa.
2	Võim ja vastutus (<i>authority and responsibility</i>)	Juhtidel on vaja mõlemat organisatsiooniliste eesmärkide täitmiseks, kuid tuleb rakendada ka meetmeid võimu liigtarvitamise takistamiseks.
3	Distsipliin (<i>discipline</i>)	Reeglid ja töötajate kuuletumine, kuid ka austus, st nii töötajad kui ka juhid peavad kokkulepetest kinni pidama.
4	Käsuliini ühtsus (<i>unity of command</i>)	Iga töötaja peab saama töökäskude vaid ühelt juhilt ehk nn “one man, one boss” põhimõte.
5	Tegevussuuna üksus (<i>unity of direction</i>)	Kõikide sama eesmärgiga tegevuste puhul peab olema üks juht ja üks plaan.
6	Üksiku huvi allutamine üldisele (<i>subordination of individual interest to general interest</i>)	Ettevõtte huvid peavad olema töötajate omadest eespool ehk töötaja peab ohverdama oma huvid organisatsiooni hüvanguks.
7	Personali tasustamine (<i>remuneration of personnel</i>)	Töö eest saadav tasu peab olema õiglane, töötaja väärtusel põhinev ja piisavalt motiveeriv.
8	Tsentraliseerimine (<i>centralization</i>)	Organisatsioonid peavad leidma tasakaalu tsentraliseerituse ja detsentraliseerituse vahel.
9	Alluvusahel (<i>scalar chain</i>)	Organisatsiooni hierarhia, mille puhul kogu suhtlus on vertikaalne (ülevalt alla või alt üles).
10	Kord (<i>order</i>)	Nii materiaalses kui ka inimressursi plaanis ehk igal asjal on oma koht ja igal inimesel on oma koht organisatsioonis.
11	Õiglane ja võrdne kohtlemine (<i>equity</i>)	Juhid on õiglased ja head, see loob pühendunud ja lojaalseid töötajaid.
12	Personali stabiilsus (<i>stability of personnel tenure</i>)	Uute töötajate koolitamine on kulukas ja võtab aega, seega peab töötajate voolavust vältima.
13	Initsiatiiv (<i>initiative</i>)	Juhid peavad suutma vastu võtta (ka töötajatelt tulevaid) uusi ideid ja neid ellu viima.
14	Meeskonnavaim (<i>esprit de corps</i>)	Töötajate kõrge moraali ja ühtsustunde loomine ning hoidmine on väga oluline.

Allikad: Fayol 1949 viidatud Pryor, Taneja 2010, 491–492; Türk, Siimon 2004, 33–34; Rodrigues 2001, 880–885; autori tõlgitud ja mugandatud

Lisa 2. Intervjuude kava

1. küsimuste plokk, juhi ülesanded, juhtimispõhimõtted, juhtimisstiilid, eeskujud:

- Mida juhtimine Sinu jaoks tähendab?
- Millised on Sinu arvates juhi ülesanded?
- Millised juhi töö aspektid on Sulle kõige olulisemad?
- Kas Sinu kontrollivajadus on pigem suur või väike? Millest see Sinu arvates tuleneb?
- Kas oled hea delegeerija või kipud pigem asju ise ära tegema?
- Kui palju on Sinu töös spontaansust? Kas usaldad oma sisetunne, näiteks otsuste tegemisel või tugined kindlalt analüüsile?
- Millised on Sinu põhimõtted suhtluses alluvatega?
- Kas Sul on n-ö juhtimisgurude seas eeskujusid? Kui jah, siis mis on kõige olulisem, mida Sa nende põhimõtetest järgid?
- Kes on Sinu arvates parim juht? Mis teeb sellest inimesest Sinu hinnangul parima juhi?
- Nimeta palun kolm olulist asja, mida soovitaksid algajale juhile.

(Viimane ei olnud küsimus, kuid need vabas vormis antud soovitusel peaksid autori arvates esile tõstma seda, mida vastav juht juhtimise puhul oluliseks peab ning aitama määrata sellele juhile omast juhtimisstiili.)

2. küsimuste plokk, juhtimisvõtted, aja planeerimine, kasutatavad rakendused:

- Milliseid juhtimisvõtteid Sa kasutad? Näiteks igapäevatoos, koosolekute ja neljasilma- või arenguestluste planeerimisel?
- Kas Sul on oma töös igapäevased rutiinid ja kindel päevakava või ei ole kõik ette planeeritud?
- Ole hea ja kirjelda oma tüüpilist tööpäeva, kui Sul on selliseid :).
- Kuidas ja milliste vahendite abil Sa oma aega planeerid?
- Milliseid programme, rakendusi ja veebikeskkondi Sa kasutad juhtimisel või oma alluvate/tiimiliikmetega suhtlemisel?

3. küsimuste plokk, enesearendamine, tugivõrgustik, stressi maandamine:

- Kuidas maandad stressi ja millest/kellest ammutad jõudu tegutsemiseks?
- Kes on Sinu suurimad toetajad, n-ö tugimeeskond väljaspool tööd?
- Kas tegeled enese arendamise ja koolitamisega? Millega täpsemalt?

Lisa 3. Uurimuses osalenud iduettevõtete andmed

Iduettevõtte lühend	Intervjueeritava amet	Juhtimis-kogemus (aastates)	Asutamisaasta	Töötajaid	Tegevusala	Lühikirjeldus
Idujuht1	Kaasasutaja ja tegevjuht	14	2018	10	EdTech	Iseseisvat õppimist toetav ja õppijate heaolu suurendav tarkvara
Idujuht2	Kaasasutaja ja tegevjuht	13	2013	15	Business Software & HR	Tööjõudu ja tööampsusid vahendav platvorm
Idujuht3	Kaasasutaja ja tegevjuht	19	2018	15	FinTech	Sõidujagamisteenuste kindlustused, mida saab osta väikeste osade kaupa.
Idujuht4	Kaasasutaja ja tegevjuht	15	2013	20	Advanced Manufacturing & Industry	Metsandussektorit muutev mobiilne lahendus, mis võimaldab masinõppe ja pildituvastuse kaudu puidunotte mõõte.
Idujuht5	Asutaja ja tegevjuht	8	2017	28	AdTech & Creative Tech	Platvorm, mis aitab ettevõtted (brändid) ja suunamudijad omavahel kokku viia.
Idujuht6	Kaasasutaja ja tegevjuht	3,5	2018	40	FinTech	Platvorm, mis aitab pankadel ja <i>fintech</i> -ettevõtetel finantskuritegusid ennetada.
Idujuht7	Kaasasutaja ja tegevjuht	16	2018	72	EdTech	Laste ja noorte loovuskiirendi, hariduslahendused
Idujuht8	Kaasasutaja ja tegevjuht	31,5	2015	87	FinTech	Veebipõhine tööriist, ärihaldustarkvara
Idujuht9	Personalijuht	6	2013	125	Business Software & HR	Terviklik tööhaldustarkvara, projektide haldus, arveldus, põhjalik aruandlus
Idujuht10	Kaasasutaja ja juhatuse liige	9	2012	160	Business Software & HR	Testimisplatvorm, mis pakub vabakutseliste testijate võrgustiku abil teenust üle kogu maailma.

Allikad: Startup Estonia Database, intervjuud, iduettevõtete veebilehed; autori kohandatud

Lisa 4. Juhtumiülene kokkuvõte olulisematest vastustest

* Lühendid tabelis: AJ - aastaid juhina, TA - töötajate arv

	AJ*	TA*	Juhi ülesanded	Tähtsaimad põhimõtted	Juhtimisvõtted	Otsustusprotsess	Algajale juhile
Idujuht1	14	10	<i>Founder</i> ja juht peab seadme ettevõtte visiooni, kommunikeerida seda oma inimestele, et kõik saaksid ühises suunas liikuda. Et kõigil oleks motivatsioon ja nad tunneksid, et nad on osa selle muutuse maailma viimisest. Olen otsinud oma tiimi inimesed, kes ennast ise juhivad, et mul poleks vaja mikromanageerida.	Kõige tähtsam põhimõtte suhtluses on inimlikkus. Ehk ma olen vahel isegi liiga empaatiline töötajate suhtes. Mul see <i>be kind</i> on nagu üks mu enda põhiväärtusi. Oma ego on oluline maha suruda juhina, olen teadlikult tegelenud sellega.	Kord nädalas kogu tiimiga koosolek, tehakse eneserefleksioone, et kuidas kellelgi isiklikult nädal läks (ei pea olema tööalane). Et selline nagu <i>check-in</i> inimesena kord nädalas. Kord kuus <i>one-on-one</i> , praegu veel kõikide töötajatega isiklikult.	Ajalooliselt on teinud kõhutunde pealt suuri otsuseid oma elus, aga praegu, meeskond juba suurem ja nüüd on vaja seda <i>reasoningi</i> sinna taha, kuigi loomult ei ole megaanaluütiline tüüp. Konsulterin, vaatan, teen analüüsi, eriti ei otsusta kõhutunde pealt enam.	1. Seada sisse enesejälgimise süsteem, mis läheb hästi, mis halvasti, kuhu tuleb kütet juurde panna. 2. Oluline on paika panna protsessid inimestega, et tekiks mingisugune baassuhe, et oleks avatus jagada muresid ja rõõme. 3. Väldi seda, et teed kõik ise ära. Anna teistele vabad käed, isegi, kui sa ise teeksid teistmoodi, siis peaasi on, et nad jõuavad sinna, kuhu on vaja.

Idujuht2	13	15	Selge visiooni ja tulevikuperspektiivi andmine kogu meeskonnale, selle silmade ees hoidmine, vahesammud. Hoida inimesed motiveeritutena, et nad suudaksid eesmärke seada, oma igapäevaseid tegevusi juhtida ja eesmärkide poole liikuda.	Kõige olulisem, et inimesed oleksid ettevõttes õnnelikud, et nende töö oleks motiveeriv ja neil oleks piisavalt perspektiivi. Olen alati toetanud inimeste arengut ja kui seda võimalust enam meie ettevõttes pole, siis toetan ka nende edasi liikumist siit.	Müügiga on mul iganädalased hommikused <i>stand-up</i> id, arendustiimi juhiga on iganädalane vestlus. Kord kvartalis on kõikide ettevõtte töötajatega <i>one-on-one</i> 'id. Ja need mitte ainult tööle keskendudes, vaid just selles võtmes, et kuidas töötajad end tunnevad, mis muret tekitab jne.	<i>Data</i> on oluline ja kui seda on, teeme otsuseid selle pealt. Aga kui vaatame tulevikku, kuhu meie toode võiks areneda, siis selles on suurem osa ikka kõhutunnet.	1. Küsida endalt miks ma midagi teen üldse? 2. Sisemise rahu leidmine juhtimises, et mitte endale liiga teha, liiga palju stressi tekitada sellest tööst. 3. Rääkida inimestega, endast targematega, küsida nõu. 4. Ja inimesed, sinu inimesed, need on kõige tähtsamad ja nende heaolu.
Idujuht3	19	15	Väikeses <i>startup</i> is on juhtimine suure algustähega. Visioon paika loksutamine ja inimeste motiveerimine on kõige olulisemad ja töö tiimiga. Sa jooksed ikka väga jõuliselt tiimiga samal rajal, et see koormus ära teha, aga see on juhile ikka äge kogemus. Et ei anna võrreldagi tööga suurtes organisatsioonides või pangas näiteks.	Visioon tuleb nii selgelt seada, et inimestele peab kätte andma vaid kompassid, mitte kaardid. Et kui ma annan inimesele A, siis ta teeb sellest veel kolm korda A, teades meie visiooni ja eesmärke. Seda ma otsin inimestes, kes suudavad neile pandud ootusi ületada, nendega on suurepärase koostööd teha.	Meil on <i>one-on-one</i> 'id, ise kõiki pidevalt ei tee enam, aga kvartaalselt püüan veel kõigi töötajatega teha. Vastutava, suurema tiimiga ma teen kord kuus sellist <i>update</i> 'i. Kolm korda nädalas on eri fookusega <i>all-hands</i> -miitingud.	Kui on teema, mis minu peas on juba mingis süsteemis, paika pandud, seal on üks loogika, et siis on otsus kiire tulema. Kui on midagi täiesti uut, uue nurga alt, siis ma analüüsin põhjalikumalt.	1. Ürita aru saada, mis sinu roll on seal tiimis, mis on see põhiline. 2. Selline ütlus meeldib mulle väga oma kunagiselt juhilt, et "kui sa suudad oma töö suures organisatsioonis ära kaotada, siis sa väärid, väärid nii-öelda <i>promotionit</i> ". 3. Päeva lõpuks on oluline see, et tiimil oleks lõbus. Aita seda keskkonda luua, et seal oleks inimestel hea ja tore olla.

Idujuht4	15	20	Lihtsustatult öeldes suuna defineerimine ja tagamine, et tiimiliikmed teavad, mida peavad tegema, ning et annad kõikvõimaliku abi neile, et nad saaksid õnnestuda. Oluline on ise juhina olla eestvedaja rollis.	On oluline, et igaüks tunneb, et teda kuulatakse, et tal on võimalus rääkida ja jagada oma vaatenurka. "Tule ja räägi, alati". Uuele inimesele anda vaid algselt defineeritud ülesanded, et oleks rolli sees võimalik hästi palju kasvada, eri suundades, et ta ise saaks sisustada oma rolli. <i>Startupis</i> kõik muudkui areneb, sa pead olema avatud tagasisidele, kogemustele, õppetundidele.	Kuulamine, avatus ja ausus rääkida asjadest otsekohele, ka negatiivsetest. Meil on kord nädalas kogu tiimiga koosolek, ka iganädalased müügi- ja turunduskoosolekud, tehnilisel tiimil on oma koosolekud (neid juhib CTO). Kord kvartalis vaatame korra tagasi ja paneme uued sammud paika. On ka palju spontaanseid vestlusi.	Tavaliselt räägime CTO-ga läbi asjad, kui on suuremad, olulisemad otsused, aga otsustan ka sisetunde pealt. Vahel tunnen, et nagu ei peaks mingi asjaga tegelema ja jätan ära ning pärast selgub, et see oligi õige otsus. Olen küll julgemaks muutunud otsustamisel, aga pigem ikkagi parem enne läbi rääkida tiimiga, vahel ka investoritega.	1. Uuri, loe hästi palju, õpi pidevalt. 2. Ära jää kinni tagasilöökidesse, ebaõnnestumistesse. Kui kukud sadulast, siis kohe ikka selga tagasi. 3. Ära mõtle ennast mingisse kasti (see käib eriti naiste kohta), ära ise määra end teatud rolli (<i>alla</i> naisjuht), vaid anna endale võimalus.
----------	----	----	--	---	--	---	--

Idujuht5	8	28	<p>Panna kõik osapooled ühise eesmärgi suunas liikuma, koordineerida seda nii, et kõik püsiks motiveeritud. Oled nagu selle meeskonna hääl, samas püsivad ise taustal. Kõige olulisem on informatsiooni kogumine eri osapooltelt, et aru saada, kuidas miski toimib. Ja siis sellest infost õigesti arusaamine, järelduste tegemine. Ratsionaalsus ja vähene emotsionaalsus, need on olulised.</p>	<p>Et ma ise informeeriks eri osapooli piisavalt palju kõigest, mida tehakse ja kõige olulisem, et miks tehakse, ja kaasan inimesi alati sellesse protsessi. Olla võimalikult avatud.</p>	<p>Slackis igal hommikul <i>daily brief</i> ehk <i>plans-progress-problems</i>. Kõik kirjutavad oma plaanid, oma eilse progressi ja mis probleemid takistavad neid. Iganädalane on äritiimi kohtumine, tehnoloogia poole peal <i>tech</i>-miiting (juhivad CTO). Äritiimiga teeme tagasivaate nädalale, ka isiklikus plaanis, teeme <i>mad-sad-glad-action items</i>. See aitab hajustiimis aru saada, kes kusagil on oma eluga. Siis on veel nädalased juhtimiskoosolekud, siis teeme <i>one-on-one</i> (mina äritiimiga) ja mõõdame KPI-sid. Ka kvartalikoosolekud on, igas kvartalis on mingil asjal fookus.</p>	<p>Ei tohi emotsiooni pealt teha, tuleb ratsionaalselt teha otsuseid. Pean võimalikult palju informatsiooni kokku saama, et selle põhjal otsus teha. Tegemata otsus on kõige hullem asi, nii et otsustada tuleb alati. Sa ei tea kunagi enne otsust, kas see on õige või vale, sul on sel hetkel see informatsioon ainult. Samas ma olen hea <i>judge of character</i> ja uusi inimesi tööle valin pigem sisetunde põhjal.</p>	<p>1. Kõige olulisem on end ümbritseda oluliselt targemate inimestega kui sa ise oled. 2. Ja siis teine oluline asi on neid ka kuulata, informatsiooni ammutada, kuid lõpuks teha ikkagi oma peaga järeldused ja mitte karta ebaõnnestuda. 3. Tugeva ükskõiksuse arendamine on oluline. Väikesed asjad ei tohi häirida, peab paks nahk olema. Et kas on päris probleem või ei ole. Kui küsid, kas keegi saab surma ja vastus on, et ei saa, siis pole päris probleem.</p>
----------	---	----	--	---	---	--	---

Idujuht6	3,5	40	<p>Esiteks inimeste, tiimi juhtimine, aga see on kultuuri küsimus, et millist tiimi ehitada, kui palju inimesed juhtimist vajavad. Teiseks visiooni paikapane, tegevussuuna defineerimine, klientide leidmine, muutustega kaasas käimine, suure pildi paika loksutamine. Kolmas on iseenda juhtimine, mis on tegevjuhi rollis eriti keeruline. Kõige olulisem on see teine, sest kui prioriteetide, fookuse ja kiiruse paika seadmisel vea teed, siis see rikub enesejuhtimise ja ka selle inimeste juhtimise poole ära. Kõiges balansi hoidmine on kõige keerulisem.</p>	<p>Ma ei taha ega viitsi kontrollida teisi inimesi. Eelistan tegutseda koos inimestega, kes on piisavalt motiveeritud ja tahavad seda sama palju, kui mina tahan. Väga oluline on tagasiside andmine, et aru saada, kas see, mida inimene teeb, läheb kokku meie suurema eesmärgiga. Ja oluline on ümbritseda end inimestega, kes pigem ütlevad sulle, mida sa pead tegema, just juhtimisalaselt, et kus on vajakajäämisi.</p>	<p>Teeme <i>one-on-one</i>-kohtumisi, kus on tööjuttu, aga teine pool on ka inimese enda areng ja mured-rõõmud. Arengu- ja ressursivajadused, läbipõlemise oht jne, et näha ära. Kogu tiimiga on kord nädalas koosolek, aga ma ammu ei juhi seda enam. Meil on <i>startup</i>ile omaselt hästi lame organisatsioon, ma olen ise tagaplaanil, see annab võimaluse tegeleda ka iseenda juhtimisega. Minu aeg läheb pigem välisriikide esindajate, erialaliitude, regulaatoritega suhtlemisele, siis on intervjuud, ettekanded jne. Meil on ka kvartaalsed plaanid, kasutame OKR (<i>Objectives, Key Results</i>), et vaatame tagasi ja seame uusi eesmärgi, pidev töö.</p>	<p>Olen andmeteadlane, matemaatik ja vist mõtlen keerulisemalt ja põhjalikumalt kui paljud teised inimesed. Võiks eeldada, et lähenen analüütiliselt ja pragmaatiliselt. Aga tihti pole nii, sest uut asja tehes mul alusandmeid pole. Otsustamine siis pigem sisetunde ja varasema kogemuse põhjal. Mingi sümbioos analüüsist ja kõhutundest.</p>	<p>1. Ole enne juhtima hakkamist ekspert, võta aega küpsemiseks. Tööta end spetsialistina üles, et saaksid rohkem väärtust anda. 2. Mõttele välja, mis valdkonnas olla tahad, proovi mitmes organisatsioonis, sest neid on palju eri tüüpe. 3. Ära üldse mõtle endast kui juhust, vaid pigem nii, et mida sa tahad saavutada. Kui tahan maailma paremaks muuta, siis kasutan neid vahendeid ja oskusi, mis mul on. Ole ise eestvedaja ja teised tulevad järele.</p>
----------	-----	----	---	--	--	--	---

Idujuht7	16	72	<p>Kolm suurt ülesannet. Esiteks näidata kätte suund, teiseks leida õiged inimesed ja neid motiveerida ning kolmandaks leida ja pakkuda ressursid, mille abil see kõik võimalikuks saab. Ilmselgelt on kõige rohkem vaja tegeleda selle inimeste osaga, pidev käe pulsil hoidmine, et kõik saaksid visioonist ühtviisi aru. Tiimiga koos plaanide tegemine ja eesmärgistamine ning inimestele kindluse andmine, et neil on töö, mis on ka motiveerivalt tasustatud.</p>	<p>Refleksioon on hästi oluline, minul endal ja ka töötajatel, sellised ausa tagasiside ringid. Oleme üritanud luua sellise kultuuri, et me räägime välja, kui midagi ei meeldi, kui keegi on kedagi riivanud jne. Me oleme paljudes riikides, on palju eri kultuure ja väga mittehierarhiline struktuur, kuid vahel peab keegi siiski olema see, kes teeb ebapopulaarse otsuse, ja siis võib kellelgi olla ebamugav. Neist asjust peabki rääkima avatult. Minu põhimõte on, et "tule ja küsi, räägi", kui vaja, siis ma leian selle 10-15 minutit ikka.</p>	<p>Meil on nädalakoosolek, refleksioon, et mis läks hästi, halvasti, kus abi oleks vaja olnud, mis prioriteedid uuel nädalal. Igal hommikul on <i>daily</i> 15: iga tiim ütleb 15 minuti jooksul, mis on päeva prioriteedid, kuhu tähelepanu läheb, kas kuhugi abi vaja juurde. Globaalses tiimis on mul igal hommikul ühe või kahe tiimijuhiga vestlus. Kõigi töötajatega ma enam ei jõua, sedavõrd suureks oleme kasvanud. Üle kahe nädala globaalse tiimiga <i>sharing session</i>, kus keegi jagab midagi, mida on teinud, selline üksteiselt õppimine. Aga tiimid tegutsevad iseseisvalt, meil on visioon ja eesmärgid paigas. Kuni 35 töötajani olin suhteliselt asjade sees ise, sealt edasi enam mitte, ei jõua.</p>	<p>Olen hästi spontaanne ise, aga meie erialast tulenevalt on selged meetodid, protsessid, kuhu pole nagu spontaansust sisse plaanitud, aga seda ikka tuleb. Osa meie organisatsioonikultuurist on, et kui kellelgi tuleb mõte, et midagi saab paremini teha või et kas me üldse teeme õigesti mingeid asju, siis on alati vabadus öelda ja me arutame neid asju. Hästi paindlik peab olema, ka see viimane 1,5 a on seda näidanud, ja siin on spontaansust vaja. On otsuseid, mille puhul tugined faktidele, samas on neid, kus aitab vaid sisetunne, nt inimeste värbamisega seotud.</p>	<p>1. Ära jää ükski, leia endale <i>coach</i> või keegi, kes oskab nõu anda. 2. Räägi oma inimestega ausalt ja kula neid ning sõnasta pikk visioon, proovi nad saada uskuma sinusse ja sellesse visiooni. 3. Leia kohad, kus iseennast maandada.</p>
----------	----	----	---	--	--	--	--

Idujuht8	31,5	87	Sõltub sellest, kas juhid Tallinna Vett või iduettevõtet. Iduettevõtte puhul kolm asja: esiteks anda ettevõttele missioon, millest tuleb ka strateegia; teiseks tuua pardale inimesed, luua hea tiim, motiveerida; ja kolmandaks, et tuleb põleksid ja pangaarvel oleks raha, ehk investorsuhete hoidmine. Need kolm on need, mida vaid <i>startup</i> i juht saab teha, neid ei saa <i>outsource</i> 'ida kellelegi teisele tiimi sees.	Mulle tegelikult ei meeldi inimesi juhtida ja ma ei defineeri end juhina, ma olen ettevõtja eelkõige. Ma tõmban inimesed käima pigem selle missioonitunde ja energiaga. Ma ei oska inimesi timmida, mingeid arenguvestlusi pidada, <i>score card</i> e teha, kõik see n-ö klassikaline juhtimismetoodika. Ma olen ettevõtja ja näen oma kolleege kaasettevõtjatena. Ma ei näe neid alluvatena, vaid lameda struktuurina, kus me koos midagi toimetame.	Ei ole väljakujunenud varasalve, koosolekud on. Aga iga uus tiim või ettevõtte toob kaasa mingi hoopis teistsuguse <i>toolkit</i> i. Juhtimisvõtetega saad asja efektiivsemaks teha, aga ei saa kogu ettevõtet käima tõmmata. Kõige tähtsam on kokku leppida missioonis, väärtuskoodeksis, mis loob ettevõttele vundamendi. Jagada ülesanded selgelt, kuid samas töötada tiimis. Raha tuleb ka ära tuua pangaarvele, et see on idufirmade eripära, see <i>fundraising</i> .	Meie nagu paljude teiste tehnoloogiafirmade puhul on otsustamine <i>data driven</i> . Aga kui andmed sulle midagi ei räägi, siis pead kõhutunde pealt otsustama. Valdavalt tasub vaadata andmeid, sest need ei ole intuiitiivsed. Inimeste taju töötab teistmoodi kui numbrid. Aga on kohti, kus andmetest pole tolku. Kui vaja parim inimene tööle võtta, siis pead kõhutunde pealt otsustama.	Kui ta on ettevõtja, siis ma saan anda talle neid soovitusi. Kui ta on lihtsalt juht, siis ma ütlen, et ära mind kuula. Alusta väärtustest, defineeri ära, milliste tõekestamisega inimestega sa tahad bussis sõita, võta nad bussi peale ja otsusta, kuhu buss sõidab. Sellest pead alustama ja siis üheskoos tuleb otsustada, mis on see hüpotees või missioon, mille poole liikuda. Nii soovitaksin mina tal asju ajada.
----------	------	----	--	--	---	---	---

Idujuht9	6	125	<p>Ma ei ületähtsusta seda juhtimise osa, meil ei ole sellist hierarhilist ülesehitust. Näen enda rolli tiimijuhina selles, et olen koostööpartner, olen olemas, kaasa mõtlema, aga tiimis on iseseisvad inimesed, kes ka väga hindavad seda, et ma ei sekku eriti. Kõige olulisem on olemas olemine ja inimeste lugemine.</p>	<p>Üks minu kunagine juht ütles selle põhimõtte, mille ta oli saanud oma juhilt. Et kõige olulisem on olla inimene ja siis läheb kõik juba nii nagu peab. Minu jaoks on tähtis see, et nad ei tunnetaks mind nagu juhti. Mul on vist mingi ajalooline arusaam juhtimisest, et nagu käsin-poon-lasen. Minu puhul on pigem see, et neil on minu suhtes usaldus ja ma ei karda end haavatavana näidata, et ma olen tavaline inimene. Et vahel on juhtimise ümber hirmu, et jumala eest, seda vältida, et autoriteet kui selline ei ole minu jaoks tähtis.</p>	<p>Meil on iga nädal valdkonnapõhine koosolek ja individuaalsed <i>catch-up</i>id kas iga nädal või üle nädala. Fookus pole niivõrd tööalane progress, eks seda katame ka, kui neid teemasid tuleb, aga pigem see, kuidas läheb, mured-rõõmud, kus inimene suures plaanis paikneb ja kuidas ma saaksin toeks olla. Ettevõttes on kaks korda aastas ka laiendatud <i>one-on-one</i>'id. Kord kuus küsime inimestelt, kui õnnelikud nad on, ja seda mitteamonüümselt, ja kaks korda aastas on <i>happiness survey</i>. Tagasiside ettevõttele, kuidas töötajad näevad meid organisatsioonina, sealt saame juhtidena sisendit.</p>	<p>Sisetunne on olulisel kohal kindlasti, aga kui otsused mõjutavad suuremat hulka inimesi, siis on tavaks kaasata otsustamisse veel vähemalt üks inimene. Mina tihti pörgatan neid kohti oma otsese juhiga, tema omakorda oma juhiga, vahel teeme seda kõik koos. See on meil pigem tavapärane.</p>	<p>1. Kõlab võibolla klišeelikult, aga see on hästi oluline punkt – ära muutu kellekski teiseks, vaid ole see, kes sa oled. 2. Leia usaldusväärne mentor, kes oleks kaasamõtteleja ja aitaks lahti mõtestada mingisuguseid asju. 3. Teadvusta endale, et sa ei ole kunagi valmis. Alati on asju, mida juurde õppida, kõik on pidevas muutumises. Aja jooksul kujunenud põhimõtted ei pruugi mingil hetkel enam toimida. Uudishimu säilitamine ja soov õppida peaksid ka kaasas käima sinuga.</p>
----------	---	-----	--	--	---	--	--

Idujuht10	9	160	<p>Ettevõtte töötajate ühtse visiooni taha kogumine, selgeks teha, miks visioon on oluline. Peab juhtima läbi väärtuste, milliseid isiksuseomadusi otsid oma ettevõttesse. Teiseks on oluline arendada oma töötajaid, anda võimalus kasvada, teha seda, milles nad tugevad on. Olulisim omadus on suuta inimestest parim välja tuua, lasta neil otseselt oma tugevuses ja anda vabad käed tegutsemiseks. Ja tegevjuhil muidugi ka finantspool, andmetes istumine, nende põhjal otsuste langetamine jne. Juht peab olema sihikindel ja eesmärkidega, et inimestel oleks millegi poole püüelda.</p>	<p>Hästi oluline on hea kultuuri viljelemine, töötajate rahulolu on kõige olulisem. Üks viis, kuidas töötajaid aastaid enda juures hoida, on ehitada ettevõtte, mis südamest hoolib oma töötajate rahulolust ja võtab arvesse nende tagasisidet. Meil on sellised ettevõtmised, kus töötajad teevad ettepanekuid, ja siis me reaalselt viime ellu ka need, eraldame ka rahalisi vahendeid selleks. Inimestega rääkides kuulen, et meie töökultuur, et meil on nagu täiesti teine <i>level</i>. Minul ettevõtet luues oligi ainus soov, et saaks midagi head maailmas teha, saaks oma probleemile lahenduse ja saaks ehitada ettevõtte, kus inimesed on õnnelikud ja tunnevad, et neist hoolitakse.</p>	<p>Meil on igapäevased või iga kahe nädala tagant <i>one-to-one</i>'id. Igapäevaselt on minu tiimis <i>Sync</i>, kus me lihtsalt ühendume, räägime kas või eilsest päevast, mingis seiklusest. Ei ole erilisi võtteid, püüame lasta inimestel teha oma asja, meil on eesmärgid paigas ja siht silme ees. Eesmärk on olla hästi läbipaistev ettevõtte, me saadame iga nädal välja <i>Weekly Recapi</i>, kus iga osakond räägib eelmise nädala suurematest saavutustest ja probleemidest. Ka finantsandmeid jagame, et inimesed ei tunneks end vaid mingi mutrikesena, vaid oleks kaasatud. Positiivsus ja optimism on meil ka hästi olulised, ka töötajate värbamisel.</p>	<p>Olen alati väga palju sisetunde pealt asju teinud. Olen valdkonnas kaua tegutsenud ja näen seda suurt pilti, millised pikaajalised investeeringud meile edu toovad. On olnud otsuseid, millega kõik nõus pole olnud või mille tulemust ette näinud, nt ühe kliendi puhul, kellel oli väga eriline soov. Mina jäin kindlaks endale, et see tuleb ära teha, ja selle tulemusena saime pardale kliendi, kes on nüüdseks 22 korda kasvanud ja jätkab endiselt kasvamist. Järjest enam kliente tuleb sama sooviga ja nüüd saame 100% kindlusega öelda, et me leiame kliendile parimad lahendused.</p>	<p>1. Positiivsus ennekõike. Kui sa näed probleemi, siis ära laida, vaid mine ja aita. 2. Õppimisvõime ja tahe õppida, end arendada, uurida ja vaadata, mida teised inimesed enne sind teinud on. 3. Otsi endale mentor ehk otsi tuge ka väljastpoolt oma töökeskkonda.</p>
-----------	---	-----	---	--	---	---	---

Lisa 5. Intervjuude salvestised ja transkriptsioonid

Käesoleva magistritöö tarbeks läbi viidud intervjuude salvestised ja nende transkriptsioonid on allolevas Google Drive'i kasutas. Avalik ligipääs puudub, andmetele ligi pääsemiseks palun saata e-kiri aadressile heidy.rea@gmail.com.

https://drive.google.com/drive/folders/1L4PJCFXpWDq6LCuBg-LAn_aZ8w4ZamXp?usp=sharing

Lisa 6. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks²

Mina, Heidy Rea (*autori nimi*)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
KLASSIKALISTE JA POSTMODERNISTLIKE JUHTIMISTEORIADE RAKENDATAVUS
IDUETTEVÕTETE JUHTIMISES,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Merle Ojasoo, PhD,
(*juhendaja nimi*)

- 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

² Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.