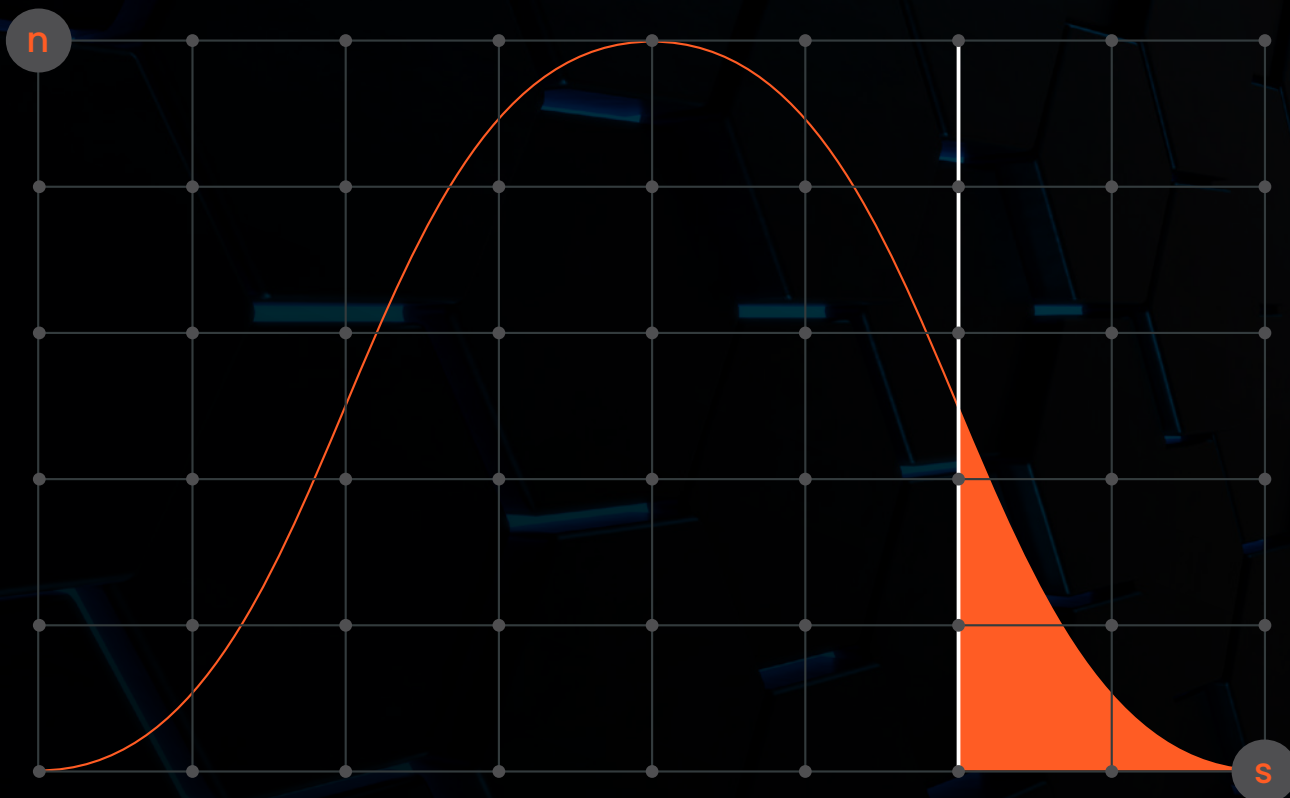


FOOKUSes

JAANUAR 2024

www.aderaexecutive.com

NR.1



KUIDAS JUHTIDA
ETTEVÕTTE **SUPERSTAARE?**

Kolme tippjuhi kogemused

3 Alustuseks...

4 TV3 juht **Signe Suur**: head meelelahutust ainult superstaaridega ei tee

9 **Kaire Kongo** SYNLABist: tippu jõudmiseks pead olema avatud meelega ja esitama miks-küsimusi

11 Superstaari efekt ehk miks golfimängijate etteaste kukkus, kui nad mängisid Tiger Woodsi vastu?

12 IT ettevõtja **Marek Põldeots**: tehnoloogiaettevõttes on arengut superstaarideta saavutada raske

Alustuseks...



ALO NAELAPEA

Adera Executive Search, juhtivkonsultant

Aastakümneid tagasi esitas uuringufirma Gallup Euroopa müügidirektoritele küsimuse: "Oletame, et sul on kaks kandidaati müügiesindaja ametikohale. Üks neist on olnud varasemalt väga edukas, ületanud järjepidevalt seatud müügiesmärke, ent ta ei ole paljude jaoks kõige lihtsam meeskonnakaaslane. Teise kandidaadiga on vastupidi: hea meeskonnakaaslane, ent siiani olnud oma tulemustelt täiesti keskpärane müügiesindaja. Kumba sa palkaksid ja miks?"

Laenasin selle küsimuse Gallupilt ja olen seda tänaseks küsinud sadadelt juhikandidaatidelt viimase kaheksa aasta jooksul, kohandades küsimuse sõnastust vastavalt intervjuueeritava töölasele taustale. Pääaegu alati on see küsimus muutnud juhid mõtlikuks. Taoliste olukordadega on päris palju kokku puutunud. Kõige andekamad ja parimad tegijad ei ole alati kõige lihtsamad karakterid.

Täna ei tule juttu primadonnadest, intrigantidest või kolleegidest, kelle kõrge enesehinnang pole reaal-

susega kooskõlas - räägime oma ala absoluutsetest tippudest, ärimaailma dr House´idest ja õppeklassi viielistest.

Kogenud juhid ja personalieksperdid teavad, et Gallupi küsimusele ei ole lihtsat ja kiiret vastust. Huvitav on olnud kuulata juhtide kogemusi ja mõtisklusi antud teemas. Avastasin, et juhi arutluskäigud ütlevad väga palju tema elukogemuse, olukorranunnetuse ja juhtimisoskuste kohta.

Marek Põldeots, tarkvaraarendusfirmast TripleDev, on öelnud, et professionaalsete teenuste firmadel on superstaare vaja: nad on võimekad, uudishimulikud, kõrge tööeetikaga ning seavad kõrgeid standardeid nii endale kui teistele, aidates organisatsioonidel ja meeskondadel teha kvalitatiivseid arenguhüppeid ja püsida karmis konkurents. Samas on neil vaja ümber taustajõude. Õigetest personalivalikutest ja meeskonnajuhi eestvedaja oskustest sõltub, kas hammasrattad haakuvad ja meeskonnas tekib selle liikmete vahel sünergia või hakkavad jahvatama metalli ja tulemuseks on kaos.

Superstaarid on nõudlikud oma juhtide suhtes: vale juhtimine võib muuta staari kiirelt toksiliseks või panna ta organisatsioonist lahkuma. Tähtede palkamisel peab arvestama ka spordipsühholoogiast tuntud nn superstaari efektiga, millel võib meeskonna sooritusele tervikuna olla laastav mõju. Sellest teeme ka lühidalt allpool juttu.

Talvises uudiskirjas saavad sõna kolm tippjuhti valdkondadest, kust värvikaid superstaare traditsiooniliselt võib leida: meedia, tarkvaraarendus ja meditsiin. Uurime, mis teeb ühe hea tegija suurepäraseks? Kuidas tipptegijaid meeskonnas juhtida? Mida jälgida, et nad ei muutuks organisatsioonis toksiliseks? Mõnusat lugemist!

Head meelelahutust ainult superstaaridega ei tee – on vaja ka tugevat taustameeskonda



SIGNE SUUR

TV3 Grupp Eesti, tegevjuht

Uudiskirja teemas oli mul algusest peale suur soov intervjuerida mõnd tippjuhti meedia & meelelahutusmaailmast. Inglise keeles öeldakse, et *there is no business like show business* (eesti keeles: ei ole teist sellist äri nagu meelelahutus). Sa töötad täna Eesti juhtivas meediaettevõtete grupis tippjuhina. Kuidas Sa sellesse rolli sattusid?

Meelelahutusmaailmaga olen tänaseks tööalaselt seotud olnud üle 15 aasta. Alustasin telekarjääri Eesti ühes vanimas produktsioonifirmas Filmimees, kus töötasin kaasprodutsendina erinevates koka-saadetes. Mõne aja möödudes tundus üsna loogiline jätkata karjääri telekanalis, mis pakkus palju erinevaid võimalusi enesearenguks ja mille tooteportfell oli väga lai.

Minu karjäär TV3s sai alguse reklaamiosakonnas võtmekliendihaldurina. Paari aasta pärast sain võimaluse juhtida oma väikest tiimi, seejärel kliendisuhteid ja üritusturundust ning enne tegevjuhtimist tele reklaamiosakonda. Kokku olen nende 15 aasta jooksul TV3s töötanud viiel erineval positsioonil, millest viimased pea neli kogu Eesti meediagrupi juhina. Need aastad ei ole olnud lihtsad, sest on tulnud seista silmitsi nii mõnegi ootamatu väljakutsega. 2020. aastal tabas meie meeskonda suur kaotus: ootamatult lahkus terviserikke tõttu meie seast pikaajaline

tegevjuht Priit Leito ja mulle tuli pakkumine võtta vastu tühjaks jäänud roll. Kõik käis väga ruttu. Olin küll olnud pikalt teles ja juhtkonna liikmena osalenud strateegia kujundamises ja elluviimises, aga nüüd tuli üleöö võtta kõigi viie äriüksuste juhtimine üle.

Uue rolliga tuli kohaneda kiiresti ja lisaks oli paar nädalat tagasi alanud koroonaeepideemia, mistõttu suurem osa meeskonnast oli viidud üle kodukontorisse ja käibed langesid esimestel kuudel kuni 60%. Mitu kriisi oli samaaegselt ja esmalt oli vaja toetada inimesi, sest ärevus oli suur. Tagantjärele vaadates tuleb tunnistada, et tulime sellest kõik koos kenasti välja ja olime 2020. aasta lõpuks meeskonnana tugevamad kui kunagi varem, kuigi kriisiaastad jätkusid ja väljakutseid on jagunud igal rindel.

Tänaseks oleme grupi viis ettevõtet konsolideerinud All Media Eesti AS alla ning need koonduvad ühe katusbrändi TV3 Grupp Eesti alla. Lisaks tele-, raadio- ja digiärile kuuluvad meie portfelli Eesti suurim sise-raadiote ja muusikaproduktiooni äri Artist Media ja naistele suunatud meelelahutuslik bränd Buduaar. Majanduskeskkond on olnud heitlik ja nii koroonapandeemia kui ka sõjaga seotud majanduslik mõju ettevõtetele on esitanud suuri väljakutseid, kuidas efektiivsemalt toimida, aga samal ajal hoida talente ja püsida konkurents. Tahaks loota, et suuremad kriisid on nüüd möödas ja edasi läheb juba stabiilsemas keskkonnas. Ma usun, et kiire kohanemine on võti. Konkurents meediasektoris ja meelelahutuses tervikuna on armutu.

Kui teles ja meelelahutusmaailmas räägitakse staaridest, siis mind huvitab, et kes on teie organisatsiooni superstaarid? Mis neid iseloomustab?

Telesioonis ja meediamajas ei tee üksi mitte midagi - kõik algab heast meeskonnast. Meil on õnn, et meiega on liitunud niivõrd palju superstaare - näiteks reklaamimüügi osakonnas, režiipuldi taga, raamatupidamises, tehnikaosakonnas, veebitoimetuses. Võiksin neid üles lugema jäädagi. Meie organisatsioonis ei ole superstaar ainult see, kes külastab igal õhtul telepildi kaudu kümneid tuhandeid kodusid, vaid igas osakonnas on oma superstaarid. Iga aasta

jaanuaris korraldame TV3 Grupis uusaastapeo, kus jagame välja Superstaari-nimelisi tunnustusi, sest igapäevaste meist on peidus staar. Aga tõsi - meil on ka neid superstaare, keda laiem avalikkus niisamuti tunneb ja tunnustab. Näiteks "Eesti otsib superstaari" üheksanda hooaja võitja Ant Nurhan. Rääkides eetri-staaridest, kellele viitasid, siis see on televisioonis ja meedias tervikuna üks suurimatest juhtimisväljakutsetest - talentide leidmine ja juhtimine.

Tõelised (eetri)superstaarid on inimesed, keda rahvas armastab ja kes mängivad meediakanali jaoks väga olulist rolli. Tihtilugu on nad ka kanali näod, kelle järgi tuntakse konkreetset programmi ja kelle tõttu seda ka jälgitakse. Need superstaarid naudivad tähelepanu ja on harjunud olema selle keskmes, nad on säravad ja suure töövõimega, head meeskonnamängijad. Seda viimast rõhutan eriti tõeliste superstaaride kontekstis, sest teletöö on meeskonnatöö, nagu ka ennist mainisin. Üksi ei sünni midagi ja ainult andekast superstaarist on vähe, et luua edukas tele- või raadiosaade. Neid tähti iseloomustab kindlasti edevus, sest ilma selleta ei ole võimalik seda tööd teha. Paljud nimetavad seda ka hobiks ja kutsu-museks. Oma pilti ja häält peab armastama. Neil on

oma visioon ja nad ei karda seda välja öelda. Tänapäeval on neil ka suur jälgijaskond sotsiaalmeedias, mistõttu on mõjusfäär veel suurem ja võimsam.

Mis teeb ühest staarist superstaari, kui eetri-inimestest rääkida?

Eestis on palju andekaid, säravaid ja ägedaid inimesi, kellele pakutakse aja jooksul erinevaid rolle nii tele-, raadio kui veebiprojektides.

Millegipärast on nii, et osa neist pälvib rahva poolehoiu kohe, osa vajab aega nõ küpsemiseks ja osal see lihtsalt ei õnnestu, hoolimata sellest, et kõik eeldused on justkui olemas. Vahel on lihtsalt ajastus vale nii staari kui formaadi jaoks.

Palju on räägitud, et superstaaridel on see nn salapärane X-faktor ja seda täpselt kirjeldada ongi raske. Kui see aga kõrvale jätta, siis tele/meediakanali jaoks eristab staari superstaarist avatud ja usaldusväärne koostöö. Kuna tellime paljud telesaated produkt-



sioonifirmadelt, siis igapäevane suhtlus staaridega toimub tihti just nende vahel. Küll aga formaatide, saatejuhtide ja eetrinägude valikud ning turunduslikud tegevused on koordineeritud ja koostöös meediakanaliga.

Ka meie enda majas töötab palju superstaare, sest kõik igapäevased otsesaated sünnivad just siin TV3 majas. Päeva alustame kuulajate poolt palavalt armastatud StarFMI hommikuprogrammiga ning õhtu edenedes jõuavad tele-eeetrisse "TV3 uudised", meelelahutuslik saade "Stuudio" ning mitmed teised. Ei saa salata, et tugevate isiksuste kontsentratsioon on kõrge, aga oleme nad kõik hoolikalt valinud. Juhil/produtsendil peab jaguma energiat ja tähelepanu kõigile ning oskust märgata ja arendada talente. TV3 telesaadete ja saatejuhtide valikud teeb ühiselt programminõukogu, kuhu kuulub kuus liiget, kellel kõigil on pikk kogemus.

Kas superstaaride puhul on mingeid eristuvaid tugevusi ja ka varjukülgi, mida Sa oled täheldanud?

Talente on tegelikult väga erinevaid. Võtame näiteks oma superstaarisaatest välja kasvanud Karl-Erik Taukari. Tegemist on väga andeka tipptegijaga, kes on ka inimesena väga tasakaalukas ja koostööaldis ning kes oskab ennast hästi erinevates olukordades valitseda. Tema on kindlasti üks hea näide pikast ja toimivast koostööst, suurepärasest talendist ja tõelisest superstaarist. Seda nimekirja tõelistest superstaaridest saaks siin veel pikalt jätkata. Oma superstaare tuleb hoida ja pakkuda neile erinevaid võimalusi eneseteostuseks, aga usun, et see on vastastikune, st superstaaridel on vaja ka väljundit, et olla superstaar või kasvada selleks.

Tipptegijate jaoks on oluline, et neid kuulatakse, nende soovidega arvestatakse ja nad saavad teha just seda, mis kõige südamelähedasem.

Neil on üldjuhul palju ideid ja selge visioon, millega tuleb arvestada ja võimalusel olla paindlik. Samas on kindlate ja ühtsete mängureeglite kehtestamine oluline, sest televisioon on meeskonnatöö ja muutujaid on palju. Ei saa salata, et on ka neid superstaare, kellel on sisimas üsna kõrge domineerimissoov. Siin tuleb mängu juhi oskus leida kompromisse. Kuna televisioon on endiselt mõjuvõimas meediakanal, siis kõik

seal toimuv pakub huvi nii teistele meediakanalitele kui ka avalikkusele üldiselt, sealhulgas nende samade superstaaride tegemised. Seepärast ei ole palju väita, et töötame pidevas rambivalguses ja juhtimisel tuleb sellega arvestada. Vahel võib mõne tuntud tegija isiklik sotsiaalmeedia positus tekitada palju segadust ja skandaalseid pealkirju ning tegelik sisu jääb tagaplaanile või ei oma enam tähtsust. Nii ametlikul kui mitteametlikul kommunikatsioonil on siin väga oluline roll.

Olete püüdnud X-faktorit kuidagi osadeks lahti võtta?

Meelelahutusäris on X-faktoriga tähtede/superstaaride leidmine alati suur töövõit. Isiklikult arvan, et seda X-faktorit tekitada või arendada on raske, aga kindlasti mitte võimatu. Selle eelduseks on karismaatilisus, tohutu kiring selle töö vastu ja see kaasasündinud loomulik sära. Samuti peab olema inimesena avatud ja valmis olema avalikkuse ees "alasti", suure pingetaluvusega ja tugeva närviga. Sind ei tohi liialt häirida see, kui sinu tegemisi ja eraelu lahatakse meedias. Lisaks peab olema väga kõrge töövõime ja stressitaluvus, eriti kui tegemist on igapäevase otse- saatega.

Võrdleme vahel ennast tuletõrjedepooga, sest reageerida tuleb kiiresti. Meediatöö on küllaltki intensiivne. Näiteks uudiste puhul peab olema valmis alati reageerima ning kui otsesaates juhtub tehniline rike, näiteks elekter läheb osaliselt ära, siis peavad kõik teadma, mis on nende roll. Saatejuhi roll on säilitada rahu ning mängida olukord välja nii, nagu see oleks olnud planeeritud (naerab).

Mida tuleks võtta arvesse, et koostöö superstaariga oleks ladus?

Oma inimesi tuleb alati hoida. Tunda nende tugevusi ja toetada neid nende nõrkustes. Meedia on inimeste äri, see eeldab palju suhtlust ja loomingulisust. Väga oluline on, et sul on tugev ja toimiv meeskond, keda saab usaldada. Proovin ka inimeste ja nende rollide valiku puhul võtta alati arvesse nende tugevusi, meeskonda sobivust, potentsiaalseid arengukohti ja iseärasusi.

Meeskonnas on tipptegija (pean silmas superstaari) arvamus oluline ja paratamatult mõjutab see teisi. Seega tuleb meeskondasid komplekteerides kõik hästi läbi mõelda. Vahel on superstaaride loomuses rohkem dikteerida kui teistel: nad on ometigi

vaatajate ja kanali jaoks keskpunktis. Aga selle sära annavad neile kõik, kes askeldavad taustal. Seega ka superstaaridel on oma "hooandjaid" vaja.



Millised ootused on superstaaridel organisatsioonile?

Sarnaselt meile kõigile soovivad ka superstaarid, et nendega arvestatakse ja neid tunnustatakse. Märkamist ja tunnustamist pole kunagi liiga palju. Üldjuhul eelistavad nad meediamajaga pikka koostöösuhet. Kommertskanali jaoks on olulised ka vaatajanumbrid, sest reklaamiraha eest toodetakse programmi. Kui need on madalamad, siis tuleb aeg-ajalt asju ringi vaadata ja julgeda muutusi teha. Mõnikord on ka nii, et vaatajanumbrid on küll tagasihoidlikud, aga tagasivõtte vaatajatelt ja sotsiaalmeedias kõrge, mistõttu ei ole need otsused alati lihtsad. Meedia tarbimine on aastatega palju muutunud. Võimalusi tuleb anda ja katsetama peab, sest teinekord võib tulla positiivseid üllatusi sealt, kust neid oodata ei oska.

Tähtede (superstaaride) puhul ei ole relevantne ainult tema ja otsese juhi/produtsendi suhe, vaid ka suhted meeskonnas. Kuidas teised meeskonnaliikmed teda tajuvad? Kas vajadusel on erikohtlemine

põhjendatud ja aktsepteeritav teistele? Kuigi loomeinimesed on vahel keerukad karakterid, siis on oluline, kui paindlik ja koostööaldis keegi on. Võib olla väga andekas ja tulemuslik tegija, aga kui meeskonna moraal selle tõttu kannatab, tuleb reageerida. Kui juhina teed otsuse ja olukord nõuab siiski ka keerulisema isiksusega koostööd, tuleb selle jaoks välja mõelda turvaline st toimiv koostööformaad.

Kas ja millal võiks üks superstaar muutuda toksiliseks?

Ilmselt on see isikuomadustega seotud, aga vahel võib ka ajaga tekkida. Raske midagi konkreetset välja tuua, eks põhjuseid on erinevaid, sõltuvalt inimesest. Aga ei arrogantsus ega intrigantsus kuulu tõelise superstaari ega ka hästi toimiva meeskonna ja hea töökeskkonna juurde.

Mis on superstaaride peamised motivatsiooniallikad?

See on eetristaaride puhul kindlasti erinev, aga üldiselt on peamiseks motivaatoriks televisioonis ja meedias tervikuna kindlasti eneseteostus, edevus ja soov oma hääl kuuldavaks teha. Kõigile on oluline, et nende tegemised lähevad korda võimalikult paljudele. Vahel toetab mõni tele- või raadioprojekt ka teisi ettevõtmisi, kui oled teleekraanil kõigile nähtaval. Teame ju kõik neid näiteid, kus laiem tunnus tuleb siis, kui näiteks teatrinäitlejad või muusikud osalevad kuskil teleprojektis või teleseriaalis, mis omakorda avab neile uued võimalused eneseteostuseks: näiteks TV3st tuntud "Tantsud tähtedega", "Maskis laulja" või "Su nägu kõlab tuttavalt", mis on inimeste karjääridele enneolematu hoo sisse andnud. Töötasu ei ole peamiselt esimene motivaator.

Televisioon omab endiselt suurt mõju, mistõttu on see kindlasti osa motivatsioonist seal nähtav olla.

Me informeerime ja lahutame meelt, kujundame arvamusi ja hoiakuid, millega kaasneb suur vastutus, aga see ka ühendab inimesi ja üheskoos saab korda saata palju head. Näiteks suured heategevusprojektid nagu "Inglite aeg", mille abil saab aidata hätta jäänud peresid või tunnustada "Eestimaa uhkusel" häid kaasmaalasi, kes on meile kõigile eeskujuks ja inspiratsiooniks. TV3 jaoks on need alati olnud väga olulisel kohal.

Kui palju tegeletakse teie organisatsioonis uute superstaaride ja tulevikutähtede otsimisega?

Uute tähtede otsimisega tegeleme majas teadlikult ja järjepidevalt, aga nende esilekerkimises on ka väga palju juhuslikkust ja õnne. TV3 on olnud eksisteerimise algusest staaride kasvulava ja paljudest meie teleprojektidest on sündinud mitmeid nüüdseks tuntud ja armastatud staare. Näiteks superstaarisaade on olnud koht, kust on alguse saanud väga paljude muusikamaailma tippude (tänapäevaks ka telemaastiku heade tegijate) täheleand. Majasiseselt on ka raadio hea kasvulava uute telestaaride tekkeks. Raadioinimestel on juba hea häälematerjal, mille nad telesaadele kaasa võtavad. Seda tegelikult ka vastupidi, mitmed teletähed teevad võimalusel ka raadiosaateid. Või näiteks on meie tublid staarid hakanud meelelahutusportaalil tv3.ee tegema podcasti või

video-podcasti ning need on väga hästi vastu võetud. Kus on ideid ja häid tegijaid, seal on ka kuulajaid ning vaatajaid!

Me usume TV3s sellesse, et inimestele tuleb anda võimalus proovida, värskest on vaja ja katsetamistest on sageli ainult võita. Uute edulugude ja staaride sünniks on head pilootprojektid ja lühemad hooajad, misjärel saab vaadata, kas see konkreetne formaat ja telenägu läheb lendu. Uustulnukate kasvatamine teletäheks võib võtta aega aastaid, eriti kui nad ei ole veel avalikkusele tuntud. Kindlasti tasub ka juba tuntud telenägusid proovida erinevates rollides.

Aga veelkord lõpetuseks - eduka teleprojekti taga ei ole kunagi superstaar üksik, vaid terve ja toimiv meeskond. Ja tõelise superstaari sees on peidus palju rohkem kui pelgalt anne.



Tippu jõudmiseks pead olema avatud meelega ja esitama miks-küsimusi



KAIRE KONGO

SYNLAB Eesti, kommertsdirektor

Ole hea ja räägi palun lähemalt endast kui juhust ja ka SYNLABist!

SYNLABiga (tol ajal Quattromed Eesti) liitusin 2012. aastal ning minu peamiseks eesmärgiks oli personali-juhina valmistada ette Soome turule sisenemine, mis kasvatas meie äri üleöö kahekordseks. 2013. aastal saime juba ka rahvusvahelise kontserni osaks. Täna oleme Eesti suurim meditsiinilabor ja SYNLAB Grupp Euroopa on suurim laboriteenuse osutaja. SYNLABi klientideks on pere- ja eriarstid, haiglad ja teised tervishoiuteenuse osutajad, samuti terviseteadlikud eraisikud ja oma töötajate tervisest hoolivad ettevõtted. Meil on üle kolmesaja töötaja, struktuur on meil pigem lame. Peame end teerajajaks meditsiini valdkonnas ja oluliseks partneriks inimese terviseteeikon- nal.

Tegutseme väga teadmistemahukas valdkonnas, mis tähendab omakorda, et saad olla ekspert pigem kitsal erialal. SYNLABi keskseks töötajaks on kahtlemata laborant, kes vastavat kõrgharidust omades ja seejärel kuid või isegi aastaid juurde õppides saab tippspetsialistiks oma valdkonnas.

Lisaks laborantidele on meil laboriarstid ja -spetsialistid, üsna suur eesliin ja logistikavõrk ning pigem väike tugistruktuur.

Pean end juhiks, kes hindab üle kõige julgeid ees- märke, avatud suhtumist ja suhtlemist ning mõtes- tatud, arendustele ja lahendustele orienteeritud

tegevust. Hariduselt olen TTÜ majandusteaduskonna taustaga, omandasin seal nii ärikorralduse baka- laureuse- kui majandusteaduste magistrikraadi. Hil- jem täiendasin end INSEADis SYNLABi juhtide globaal- ses arenguprogrammis. Kui ma Quattromediga liitusin, siis olin esimene personalijuht organisat- sioonis. See oli väga põnev väljakutse, tähendades sisuliselt süsteemi loomist ja juurutamist ülikiirelt arenevas ettevõttes. Töötasin selles rollis 10 aastat ning armastan alati öelda, et SYNLABis juhtub aas- taga rohkem kui tavapärasel ettevõttes viie aastaga. 2022. a tegin kannapöörde ning nüüd vastutan kogu ettevõtte kommertstegevuse eest. Varasemast elust enne SYNLABi on mul kogemusi ostude, kvaliteedi ja infosüsteemide juhtimises.

Kes on teie ettevõtte superstaarid? Mis neid ise- loomustab? Mis teeb ühest SYNLABi tippspetsia- listist superstaari?

Üldiselt on sõnal „superstaar“ kergelt negatiivne var- jund: staaritsemisest räägitakse ju pigem halvas võt- mes. Staarisündroomiga superstaare meil õnneks ei ole. Heas tähenduses on neid aga küll! Eeldusteks on pädevus, ambitsioonikus ja tahe asju ära teha, usaldusväärsus ja meeskonnatööle orienteeritus.

Superstaari eristavad teistest: soov vaadata asju laiemalt, esitada miks- küsimusi, mõista põhjus-tagajärg seoseid ja valmidus rääkida laiemalt kaasa ettevõtte arengus.

Nendeks on inimesed, kelle poole pöörduetakse ka muudel teemadel kui ainult tema haldusalas olevad küsimused. Väga sageli teevad nad ka midagi ekstra, mida neilt ei oodata.

Kuidas teha teie ettevõttes koostööd super- staaridega? Millega peab arvestama?

SYNLABi kõige väärtuslikum ressurss on inimene ja kõige suuremaks piiranguks aeg. Meie tipud on sageli ülekoormatud, sest teemasid on palju ning küsimu- sed pole enamasti lihtsasti lahendatavad. Seega, kui vajad neilt abi või soovid konsulteerida, pead olema

ettevalmistunud ja paindlik. Teisalt on meie töökeskkond hästi dünaamiline ja muutuv. Muudatuste juhtimine on sisuliselt meie igapäevatöö osa.

Kuidas juhtida SYNLABi superstaare?

Tipud ootavad juhtide poolt avatust, ausust ja ka positiivsust. Anname neile keskmisest rohkem iseisvust ja vastutust, võimalust tegeleda suuremate väljakutsetega. SYNLABis on väga palju inimesi, keda käivitavad muutused. Üldiselt ühiskonnas on nii, et 20% soovivad muudatusi ja 80% tulevad nendega parimal juhul kaasa või ei taha neid üldse. Meie organisatsioonis on need proportsioonid vastupidised. Muudatuste all pean siis silmas muudatusi üldisemalt: uued tooted/teenused, muutused süsteemides, analüütikatööriistades, ärisuundades jne.

Meditiinisektor on üldiselt tööturul kandidaatide jaoks põnev sektor, kahtlemata ka üks stabiilsemaid. Samas andekad inimesed võivad peljata, et neil hakkab kiiresti igav. Seega ettevõtte peab olema pidevalt arenev ja suurepärase töökultuuriga. Kaasame valikuprotsessi ka meeskonnaliikmeid, kes aitavad ettevõtet kandidaatidele tutvustada. Värbame inimesi nende potentsiaali ja väärtuste põhjal – see tekitab organisatsioonis ühtset fooni ja loob eeldused pidevaks arenguks.

Millised on peamised väljakutsed superstaaride juhtimisel?

Superstaarid on üldiselt väljakujunenud isiksused, neid muuta enam väga ei saa. Seega püüame leida nutikaid lahendusi, kuidas nende tugevusi maksimaalselt väärtuse loomiseks rakendada, näiteks rikastame tööülesandeid või loome inimese jaoks sootuks uue rolli. Väga oluline on ka ootuste juhtimine ja õige ajastatus.

Mis oskused ja omadused on olulised, et olla teie sektoris hea meeskonnajuht?

Meeskonnajuht olla on SYNLABis kahtlemata väljakutse, arvestades valdkonna teadmistemahukust ning meie kõrgeid eesmärke ja standardeid. Pead olema väga hea inimeste juht meeskonnaliikmetele, kes on haritud, oma ala absoluutsed tipud ning sageli väljakujunenud naturid. Omaette küsimus on, kas juhil peaks olema varasemast ka spetsialisti kogemus. Reaalsus on see, et sügavate valdkonnateadmistega tippjuhtide pink on üsna lühike. Valdkonnakauge juhi jaoks on aga sisseelamisaeg väga pikk. Eks me püüame endale ikkagi juhte leida sektori siseselt ja

eelistame kasvatada neid oma ettevõttes. Me ei saa eeldada tippjuhtkonnalt iga valdkonna süvateadmisi, nad peavad toetuma oma meeskonnale.

Mis ennustab, et ühest spetsialistist võiks saada SYNLABis superstaar? Või sellised arengud on juhuslikud, kokkusattumuste jada?

Siin on kindel muster.

Jälgime, kas inimene mõtleb laiemalt ja esitab miks-küsimusi, kas ta on avatud ja valmis omandama teadmisi ka väljaspool oma vastutusala, kas ta on positiivse suhtumisega ja panustab rohkem kui oodatakse, üllatab, küsib, võtab sõna, näitab initsiatiivi."

Vastutavatel ametikohtadel hindame ka akadeemilist võimekust ja oskust mõelda abstraktselt. Juhtide puhul peab olema ka teatud tasemel numbriline võimekus. Värbamisel on aga ülikooli pooleli jätmine või mitmete lühikeste töösuhete omamine meie jaoks ohumärk. Püüame leida pühendunud töötajad, näiteks olen isiklikult täheldanud, et inimesed, kes on lõpetanud muusikakooli, ei anna edasises elus kergelt alla, sest distsipliin ja keskendumisoskus on olemas.

Kumb on Sinu hinnangul SYNLABis läbilöömiseks olulisem, kas töö või sünnipärane andekus?

Kui neid just peab kaalukausile panema, siis ütlen, et pigem töö. Sõltumata andekusest, peab meil aluses ikkagi kõvasti õppima ja pingutama. Pädevust näidata on aga tegelikult üsna lihtne: initsiatiivikad inimesed leiavad meil kiirelt rakendust. Lisaks peab olema meeskonnamängija, sest üksi või ainult koos oma osakonnaga ei tee meie valdkonnas midagi ära.

Superstaari efekt ehk miks golfimängijate etteaste kukkus, kui nad mängisid Tiger Woodsi vastu?



Sportdipsühholoogias räägitakse sellisest nähtusest nagu superstaari efekt: sportlaste tulemused langevad, kui nad on vastamisi superstaaridega. Esimest korda kirjutati sellest põhjalikumalt kümnekond aastat tagasi Wall Street Journalis. Artiklis kirjeldati, kuidas golfivõistlustel kippusid Tiger Woodsi vastaste tulemused halvenema, kui nad temaga samasse mängu sattusid. Eksperdid seletasid seda tol ajal sellega, et superstaari aupaiste tekitas võistlejates täiendavalt pingeid ning see segas keskendumist.

Juhtidelt võiks siit tekkida igati õigustatud küsimus: kas sarnast efekti võiks täheldada ka meeskonnas, kui palgata sinna tuntud superstaar? Tippetegijad on oma loomult väga ambitsioonikad ning kõrge ambitsioonikusega käib sageli kaasas võistluslikkus: nad tahavad olla oma valdkonnas parimad ja panna end erinevates olukordades proovile. Kui suur on risk, et ta hakkab võistlema oma meeskonnakaaslastega? Kas mul juhina õnnestub luua tiimis tõeline omavaheline koostöö ja panna liikmed mõistma, et tõeline konkurent on organisatsioonide vahel ja mitte meeskonna sees? Lisaks peaks olema selge, kust on võistluslikkus pärit: on selleks üksnes kõrge ambitsioonikus või ego, mida on toitnud pidev edu, tunnustus ja rambivalguses olemine, ning ta ei oskagi enam teistega arvestada?

ADERA EXECUTIVE SEARCH

Professionaalne partner juhtide ja ekspertide leidmisel Eestis, Baltikumis ja Põhjalas!

- ✓ Pikaajaline juhiotsingute kogemus
- ✓ Aktiivne projektijuhtimine ja infovahetus
- ✓ Hea kliendi- ja kandidaadikogemus



Tehnoloogiaettevõttes on arengut superstaarideta saavutada raske



MAREK PÕLDEOTS

TripleDev, juhatuse liige

Ole hea ja räägi palun lähemalt oma juhikarjäärist!

Õppisin ülikoolis majandust ja olen organisatsioonide ja meeskondade juhtimisega tegelenud kogu oma tööalase elu. Alustasin juhina tegelikult üsna noorelt. Juhikarjääri tipp hetked jäävad ilmselt Tieto Eesti AS ja IT Grupp AS perioodi: juhatuse liikme ja Tieto Eesti maajuhina vastutasin nii ettevõtte üldtulemuse kui ka enam kui 50-liikmelise meeskonna heaolu ja produktiivsuse eest. Olen juhtinud nii tarkvaraarendajaid, meeskonna- kui ka projektijuhte, müügi- ja tugipersonali. Peale seda, kui IT Grupp Teliale omanike poolt maha müüdi, olen viimased kümme aastat olnud ettevõtja ja partner tarkvarafirmas TripleDev. Meie klientideks on üldjuhul nii avaliku sektori kui ka ärisektori juhtivad ettevõtted.

Mille poolest erinevad tarkvaraarendusettevõtted teistest? Mis on neile iseloomulik?

Tarkvaraarenduses on tüüpiline, et meeskonnajuhiks kasvatakse tippspetsialisti rollist. Minu taust on selles mõttes üsna erandlik. Kogemus näitab, et kui meeskonnajuhil pole tehnilisi teadmisi, siis tal on üsna keeruline saavutada alluvate silmis respekti.

Ajaga on sektorisse tulnud tööle projektijuhte, kellel tehnilist tausta pole ja see trend on jätkuv. Nad on küll tugevad administraatorid ja bürokraadid, aga sisuküsimustes peavad toetuma selgelt meeskonnalt saadud sisendile. Samuti läheb neil alguses rohkem aega, et mõista tarkvaraarendaja hingeelu. Projekti-juht, kes on minevikus töötanud tarkvaraarendajana, on hinnatud profiil. See pole kahjuks küll väga levinud, kuna olemuslikult on tegemist väga erinevate profiilidega.

Rääkides inseneridest, mis eristab suurepäraseid tegijaid keskpärasest?

Tipparendaja produktiivsus võib ületada kordades kesktaseme töötaja oma. Samas olgu öeldud, et kesktase võib olla objektiivselt ka täitsa hea. Inimfaktori osa ettevõtte üldtulemuse seisukohalt on kõrge ning individuaalsed erinevused töötajate vahel on selgelt märgatavad.

Meie sektori superstaarid on oma ala fännid, lõpuni haaratud projektidesse ja väga kõrge pühendumusega.

Andekus on ühelt poolt seotud inseneri kognitiivsete võimetega: kui kiirelt ta õpib ja omandab uusi oskusi, lahendab keerukaid (sageli ebastandardseid) probleeme ja orienteerub erinevates tehnilistes küsimustes. Kõva tööga saab teatud piirini talenti arendada, aga ühel hetkel tuleb siin piir ette. Teine pool on seotud tema sügava huviga valdkonna vastu. Juhi väljakutseks on seda sisemist põlemist üleval hoida. Selle kõige juures on talendi jaoks sekundaarse tähtsusega ettevõtte äriiline pool. Mõnikord kaasnevad superstaari võimete ja kõrge produktiivsusega ka väljakutsuvad iseloomuomadused.

Kuidas hoida insenere seesmiselt põlemas?

Ühelt poolt areneb maailmas tehnoloogia ning kui pakkuda superstaarile pidevalt uusi väljakutseid, siis tal igav ei hakka. Võid olla kõrge vanuseni produktiivne ja motiveeritud, kui jagub uudsust ja õppimisvõimalusi ning tervis ei vea alt. Juht peab saama aru inimese isiklikust laiemast motivatsioonipildist ning

mis hoiab tal silma säramas ka siis, kui ta on oma karjääri tipus. Rutiin ja igavus tapab reeglina selle tulukese.

Superstaaridest rääkides on mainitud mõnikord, et nad on ka üsna keerukad naturid. Meenu-tame siin kasvõi Apple legendaarset juhti Steve Jobsi. Äärmuslikel juhtudel võivad nad muutuda organisatsioonis lausa toksiliseks. Oled Sa tähel-danud ka tarkvaraarenduse maailmas selliseid tendentse?

Olen küll ning tegemist pole folklooriga. Superstaarist tarkvarainsener võib muutuda meeskonnas toksiliseks, kui tal pole arenguvõimalusi. Ta pettub ning muutub ümbritsevate suhtes mürgiseks. Teisel juhul on tegemist ülepaisutatud enesehinnanguga, mis pole reaalsusega koosõlas. Õnneks sedalaadi primadonnadega pole siiani kokkupuuteid olnud.

Mida saab meeskonnajuht teha, et superstaar ei muutuks meeskonnas mürgiseks?

Meeskonnajuht peab jälgima, et inimene oleks õiges rollis ja et tema annet ei raisata. Kuna meie insenerid suhtlevad kliendiga vahetult ning koostööprojektid on pikad, siis on oluline, et nende kahe naturid klappiks. Kui klapp superstaari ja kliendi vahel on nadi, siis tuleb inimesi meeskonnas liigutada.

Superstaaridel võib olla ootus, et teda koheldaks teistmoodi kui tavatöötajaid. See võib puudutada töötasu, boonuseid, tööaja kasutust vms. See on meeskonnajuhi ja juhtkonna jaoks paras väljakutse: kui palju saame liikuda väljaspoole standardpraktikatest ja arvestada staari erisoovidega. Kahjuks on nii, et kui tahad, et staari sooritus oleks püsiv, siis tuleb leida kompromiss. Siinkohal on aga oluline, et ka ülejäänud meeskonnaliikmed tajusid teda staarina ning enda sissetuleku taset õiglasena. Tipptegija võib olla superstaar, ent tal on vaja enda ümber teisi meeskonnatöötajaid. See suhe on sümbiootiline. Meeskonnajuht peab kaardistama ülejäänud liikmete ambitsioone: kas tahetakse samuti kasvada superstaariks või rahulduvad nad toetava meeskonnaliikme rolliga.

Superstaaride puhul on püütud kasutada neid organisatsioonisiselt mentorina. Kas see praktika on töötanud ka Sinu organisatsioonis?

See sobib juhul, kui talle meeldib täita nõ pioneeri-ülesandeid, uurida ja katsetada uusi tehnoloogiaid ja tööriistu ning hiljem tutvustab ka teistele oma kogemusi. Näiteks hiljuti katsetas üks meie tippu-

dest AI kasutusvõimalusi tarkvaraarenduses. Oleme minevikus roteerinud tavaliikmeid staaride vahel. Staar annab teistele edasi head tarkvara käekirja, kommuniqueerib ootusi koodi kvaliteedile. Ta on nagu dirigent, kes annab noodi ette.

Kas on märke, mis ennustaks, et ühel noorem-arendajal võiks ees seista väga särav karjäär?

Üheks eelduseks on kahtlemata üle keskmise võime komplekt: kiire taip, täpsus, loomupäraselt hea suhtleja. Lahendab ülesandeid kiirelt ja korrektselt. Tajud tema puhul ambitsioonikust ning nõudlikkust enda ja tööandja suhtes. Kui need elemendid on olemas, siis võib saada temast tulevane superstaar.

Mis on vead, mida juhid teevad superstaaride juhtimisel?

Juht ei taju, et inimene on staari staatuseks sobilik ja laseb ta andel raisku minna. Teiseks: inimene juba on organisatsioonile vajalik staar, aga tal ei võimaldata õitseda. See on tants kahe osapooliga ja juhil on siin suur vastutus. Staar tahab olla pjedestaalil ning juht peab pakkuma väljakutseid, mille edukal täitmisel ta saab pjedestaalile. Mul on meeskonnas olnud ka müügistaare ning nende puhul peab jälgima samu aspekte. Sarnased väljakutsed on ka meie koolisüsteemis: kuidas tegeleda kahelistega, nii et viielisi ei unustataks.

Superstaaridel peab olema tunne, et ta saab juhilt üle keskmise tähelepanu. Kui juhil on staariga hea klapp, siis on tõenäoline, et ta jääb organisatsiooni kauemaks. Kui juht võtab hoiaku, et organisatsioonis on kõik võrdsed, siis ta staaridega kaugele ei jõua. Täpsustan oma viimast mõtet: lugupidamine eri individidega võtab lihtsalt erinevaid vorme.

Järgmine **FOOKUS**es ilmub
kevadel 2024



Adera Executive Search



ADERA