

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Kadri Palta-Kivi

**EETILISELT KEERULISTES OLUKORDADES
OTSUSTAMINE EESTI JUHTIDE NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks juhtimise ja turunduse erialal

Juhendaja: dotsent Anne Reino

Tartu 2019

Suunan kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISUKORD	3
Sissejuhatus	4
1. Eetiliselt keerulistes olukordades otsuse langetamine	7
1.1. Eetilised dilemmad ja eetiliselt keerulised olukorrad	7
1.2. Eetiliselt keerulised olukorrad ja neid soodustavad tegurid töökohal.....	10
1.3. Eetilise otsustamise mudelid ja eetiliselt keerulistes olukordades otsustamine	14
2. Eetiliselt keerulistes olukordades otsustamine Eesti juhtide töös	23
2.1. Metoodika ja valim	23
2.2. Juhtide töös esinevad eetiliselt keerulised olukorrad	28
2.3. Eetiliselt keerulises olukorras otsustamine	37
KOKKUVÕTE	47
KASUTATUD ALLIKAD	50
LISA 1 Intervjuukava	58
LISA 2 Intervjuude koondtabel	59
Summary	60

SISSEJUHATUS

Eetiline käitumine ja eetiliste otsuste tegemine töökohal on viimastel aastakümnetel olnud järjest enam nii praktikute kui ka teoreetikute huviorbiidis. Oma põhjuse selleks on andnud negatiivse mõjuga sündmused maailmamajanduses viimase paarikümne aasta jooksul, näiteks 2007. a majanduskriis, mis tõi avalikkuse ette paljude suurte kontsernide juhtide ebaetilised teod.

Ameerika Ühendriikide ärietiika professor John Hooker (2003: 7) öelnud, et juhtimine ja etiika tihedalt seotud, kuna mõlemad tähendavad õigete otsuste langetamist. Ettevõtluses nagu teisteski eluvaldkondades on probleemseid olukordi ja tuleb teha keerulisi otsuseid, õiged ja valed otsused ei pruugi aga vahel olla selgelt eristatavad. Paljud juhtide tehtavad otsused hõlmavad lisas majanduslikele jt külgedele ka eetilisi aspekte, sest need otsused ja otsuste tagajärjed mõjutavad inimesi organisatsiooni sees (omanikud, töötajad), aga ka väljaspool konkreetset organisatsiooni — töötajate pereliikmed, koostööpartnerid, kliendid, riigiasutused, konkurendid. Veelgi enam — meie elukeskkond laiemalt peegeldab samuti otsuste mõju, seda nii seadusandlikust, ühiskondlikust kui ka keskkonna aspektist. Globaliseerivas maailmas omandavad juhtide otsused ja nende mõju globaalsed mõõtmed.

Eesti viimase aja suurimad ebaetilise käitumisega seotud skandaalid puudutavad nii äriettevõtete, näiteks Tallinna Sadama juhte, pankade rahapesuskandaale, samuti tuntud poliitikuid ja teisi avaliku elu tegelasi, keda seostatakse ebaseaduslike tehingutega ning ahistamisjuhtumitega. Eesti avalikkuses on viimase kümnekonna aasta jooksul käibele tulnud koguni akronüüm, mis kasutatakse ebaetilise käitumise kirjeldamiseks - JOKK ehk “juriidiliselt on kõik korrektne”. See viitab, et käitumine, mis seadusandluse

kohaselt on legaalne, ei pruugi seda olla eetika ja üldiselt tunnustatud normide ja tõekspidamiste poolest. Sellise väljendi ja akronüümi kasutusele võtmine viitab suurenenud tähelepanule etikaga seotud teemadele ka Eesti avalikkuses.

Viimatel aastakümnetel on levinud uskumus, et hea äri on eetiline äri. Juhtidel aga ei ole tihti tausta ega kogemusi, et olukordades ja otsuste juures eetilisi aspekte ära tunda (Fraedrich *et al* 1994), samuti ei ole eetikateooriate abstraktsed printsiibid ärimaailma dilemmadele ja probleemidele lihtsalt kohaldatavad (Siltaja, Lämsä 2011). Et eetikat, sh ärieetikat ning juhtide töös ettetulevaid dilemmasid üksteisele lähemale tuua, on oluline selgitada, millest lähtudes juhid otsuseid langetavad ning kui palju teadvustavad nad endale sealjuures otsuste eetilisi aspekte.

Ehkki mitmed uurijad on seisukohal, et juhtide kogemuste (Brown, Treviño 2006) ja juhtide otsuseid mõjutavate tegurite (Jones 2000) uurimine on oluline, siis tõdetakse erialases kirjanduses (Premeaux 2009; Ahmad *et al* 2005), et juhtide otsustamise kohta tehtud empiirilisi uuringuid on vähe. Andmeid juhtide igapäevaste otsuste ja nende töös ettetulevate eetiliselt keeruliste olukordade kohta on veelgi vähem, sest teoreetilised uuringud eetiliste valikute osas ei anna vastuseid inimeste tegeliku käitumise kohta (Ahmad *et al* 2005), samuti pole juhtide kogemusi päriselus eriti uuritud (Huhtala *et al* 2011; Huhtala *et al* 2019; Lähdesmäki 2005).

Käesoleva magistritöö eesmärgiks ongi selgitada, kuidas langetavad juhid otsuseid eetiliselt keerulistes tööalastes olukordades. Täpsemalt uuritakse, milliste eetiliselt keeruliste situatsioonidega juhid tööalasel kokku puutuvad ning millele tuginedes nendes olukordades otsuse langetavad.

Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised uurimisülesanded:

- Defineerida eetilne dilemma ja anda ülevaade, mida mõistetakse eetiliselt keeruliste olukordadena;
- Kirjeldada eetiliselt keerulisi olukordi, millega inimesed töökohal kokku puutuvad;

- Analüüsida erinevaid eetilise otsustamise mudelid ning eetiliselt keerulistes olukordades otsustamist mõjutavaid tegureid;
- Viia läbi süvaintervjuud Eestis tegutsevate tipp- ja keskastmejuhtidega;
- Teha intervjuude põhjal järeldusi, millised on Eesti juhtide töös ettetulevad eetiliselt keerulised olukorrad ning millest lähtuvalt juhid nendes olukordades otsuseid langetavad.

Magistritöö on üles ehitatud kaheosalisena: teoreetiline ja empiiriline osa. Esimeses peatükis antakse lühike ülevaade peamistest eetilistest lähenemistest (teleoloogia, deontoloogia, vooruseetika). Võrreldakse eetilise dilemma, eetilise konflikti ja eetiliselt keeruliste olukordade erinevusi ning selgitatakse, milline lähenemine võetakse aluseks töö empiirilises osas. Järgmisena vaadeldakse lähemalt, millised on eetiliste aspektidega seotud olukorrad, millega inimesed uuringute kohaselt tööl enim kokku puutuvad ja millised on ärivaldkonna levinumad eetilised dilemmad. Viimaks tehakse ülevaade teoreetilistest eetilise otsustamise mudelitest ning teguritest, mis uuringute kohaselt mõjutavad inimeste otsustamist eetiliselt keerulistes olukordadest.

Teises peatükis tehakse ülevaade empiirilise uuringu metoodikast ja valimist, samuti kirjeldatakse empiiriliste andmete kogumist ja analüüsimist. Empiiriliste andmete alusel kirjeldatakse, millised on eetiliselt keerulised olukorrad, millega intervjuueeritud juhid tööalaselt kokku puutuvad. Võttes aluseks peamised eetikateoreetilised lähenemised, analüüsitakse, millest lähtudes juhid konkreetsetes olukordades otsuseid langetavad.

Märksõnad: eetiliselt keerulistes olukordades otsustamine, juhtide otsused, eetilised dilemmad, eetilised otsused, juhtide käitumine, eetika

1. EETILISELT KEERULISTES OLUKORDADES OTSUSE LANGETAMINE

1.1. Eetilised dilemmad ja eetiliselt keerulised olukorrad

Selleks, et mõista, millised on eetiliselt keerulised olukorrad, tuleb kõigepealt lühidalt vaadata, mida mõistetakse eetika all. Eetika definitsioone on palju — lühemaid ja pikemaid, näiteks võib eetikat defineerida kui õiget, õiglast ja ausat käitumist, millega välditakse kahju tekitamist (Carroll 1991).

Klassikaliselt eristatakse eetikas kolme peamist suunda – deontoloogia (kohustuse-eetika), teleoloogia (tagajärje-eetika) ja vooruseetika (inimese iseloomu eetika) (Pojman 2005). Deontoloogia on lähenemine, mille kohaselt sellistes tegudes nagu tõenäakimine ja lubaduste pidamine on midagi õiget isegi siis, kui need võiva kaasa tuua teatud kahju; tegudes nagu valetamine või lubaduste murdmine on midagi väära isegi siis, kui need toovad kaasa häid tagajärgi (Ibid 2005: 216). Õiguste teooria on samuti üks deontoloogilise eetika suundi. Selle teooria järgi on inimestel absoluutsed õigused, mida ei tohi rikkuda, näiteks õigus elule, iseotsustusõigusele, vabadusele, infole, privaatsusele (Eetikaterminite... 2019). Kolmas levinud suund deontoloogia all on õigluse teooria, mille peamine põhimõte on, et kõiki tuleb kohelda võrdselt. Selle lähenemise kohaselt tuleb otsuseid teha „teadmatuse loori“ all ehk otsus ei tohi sõltuda teise osapoole iseloomuomadustest, intelligentsusest, staatusest jm (Rawls 1971).

Teleoloogia hindab tegude õigsust ja väärtust vastavalt tagajärjele – tegu on õige ja hea, kui tulemus on hea, vahendeid arvestamata. Levinuim teleoloogia suund on utilitarism, mille kohaselt tegu on seda eetilisem, mida suurem on selle tagajärjel saanud hüvede koguhulk suurimale arvule inimestele. Vooruseetika aluseks on voorused ehk

iseloomuomadused ja sisseharjutatud käitumisnormid, mille tulemuseks on head teod. Vooruseetika juures pärinevad Aristotelese ajast, kes uskus, et oluline on arendada vooruslikku iseloomu, sest õiget käitumist saab tagada ainult siis, kui inimesed on head. (Pojman 2005)

Eetilist dilemmat defineeritakse olukorrana, kus esineb samaaegselt kolm faktorit: esiteks tuleb inimesel igal juhul teha otsus, teiseks on tal võimalik valida mitme otsustusvariandi vahel ning kolmandaks tähendab iga valik mõne eetilise printsiibi rikkumist, st eetilise dilemma olukorras ei ole ühte ideaalset lahenduskäiku (Allen 2012: 4). Inimene, kes on eetilise dilemma ees, peab tegema valiku ühe või teise eetikaprinsiibi kasuks ja rikub sellega ühtlasi igal juhul mõnda eetikaprinsiipi (Ibid 2012: 4).

Eetiliseks dilemmaks saab pidada ka situatsioone, milles tuleb mõelda, mis on õige või vale (nt Treviño 1986) või kus inimene ei tea, millist otsust langetada (Nash 1993). Samuti on eetiline dilemma olukord, milles inimene on sunnitud mingil põhjusel üle astuma mõnest reeglist, normist või isiklikust väärtusest (Ibid 1993). Peamised eetiliste dilemmade kategooriad on mitmete eetikateoreetikute sõnul tõde vs lojaalsus, individid vs grupp, lühiajaline vs pikaajaline perspektiiv ning õiglus vs halastus (nt Kidder 1995; Lincoln, Holmes 2008).

Töösituatsioonides võib inimesel tekkida sisemine konflikt isiklike ja ametialaste väärtuste vahel, sest tööle asudes võtab inimene endale kohustuse järgida ametist tulenevaid väärtusi ja eetikakoodekseid (Allen 2012: 5). Psühholoogid, kes uurivad tööstressi, peavad olukorda, kus inimese isiklikud väärtused on vastuolus ametialaste või organisatsiooniliste väärtustega (Huhtala 2013) või kui inimene näeb teisi tegevot otsuseid, mis lähevad vastuollu tema isiklike väärtustega (Thorne 2010), eetiliseks konfliktiks. Töölases kontekstis toob kellegi teise reeglitele või normidele mittevastava teo nägemine kaasa omakorda dilemma — kas ja kuidas sellele reageerida, kas valida tõe rääkimine või lojaalsus kolleegi suhtes?

Käitumuslikus eetikas on üheks uurimisvaldkonnaks eetilisel keerulises olukorras otsustamine (*ethical decision making*). Selle all peetakse silmas olukordi, kus otsusel on tagajärjed, millel on mõju teistele inimestele (Selart, Johansen 2011) ehk inimese vabalt valitud tegu võib kedagi teist mingil moel kahjustada või kellelegi kasu tuua (Jones 1991). Otsus, millele on mõju teistele inimestele, hõlmab endas igal juhul moraalseid aspekte (Ibid 1991). Käesolevas töös nimetatakse taolisi olukordi eetilisel keerulistes olukordade otsustamiseks, sest väljend “eetiline otsustamine” ei viita sellele, et tulemus võib ka ebaeetiline olla. Kui otsusel on mõju teistele, siis saab mõju olla positiivne või negatiivne ehk otsus võib olla eetiline või ebaeetiline. Eetiline otsus on nii legalne kui ka laiemal üldsuse poolt moraalselt aktsepteeritud (Jones 1991; Treviño *et al* 2006), ebaeetiliseks peetakse otsust, mis on kas ebaseaduslik või laiemal üldsuse jaoks moraalselt vastuvõetamatu (Jones 1991). Otsus, mis on küll seaduslik, aga eksib mõne sotsiaalselt aktsepteeritud normi vastu, ebaeetiline.

Alljärgnevalt on autor koondanud erinevaid situatsioone iseloomustavad aspektid võrdluseks tabelisse.

Tabel 1. Eetilisi aspekte hõlmavate olukordade võrdlus

	Eetiline dilemma	Eetiline konflikt	Eetiliselt keeruline olukord
Vastuolu seadustega	võib olla	võib olla	võib olla
Vastuolu normidega	võib olla	võib olla	võib olla
Vastuolu isiklike väärtustega	võib olla	jah	ei
Otsus rikub mõnd eetilist printsipi	jah	võib olla	võib olla
Vajadus otsustada	jah	ei	ei
Valikuvõimalus	jah	ei	jah
Mõju teistele	võib olla	ei	jah

Autori koostatud, Jones'i 1991, Alleni 2012, Huhtala 2013, Selart ja Johanseni 2011 põhjal

Eetilise dilemma puhul ei ole otsuse mõju teistele inimestele otseselt välja toodud, kuid eetiliste dilemmade kategooriad, eriti näiteks individid vs grupp ning õiglus vs halastus hõlmavad endas üsna selgelt ka mõju teistele. Eetilise dilemma ja konflikti puhul peetakse silmas igal juhul vastuolu normide, regulatsioonide või isiklike väärtuste vahel (Nash 1993; Huhtala 2013), eetiliselt keerulises olukorras otsustamise puhul seadustega või normidega laiemas sotsiaalselt aktsepteeritud kontekstis (Jones 1991). Ent otsus, mis vastab seadustele ja teistele üldtunnustatud reeglitele ja on seega eetiline teiste silmis, võib olla vastuolus näiteks otsustaja isiklike väärtustega ehk tegu võib olla eetilise konfliktiga.

Nii eetilise dilemma puhul kui ka eetiliselt keerulistes olukordades otsustamisel on individil, kes otsuse langetab, võimalik valida mitme alternatiivse tegutsemisviisi vahel. Sisuline erinevus kahe olukorra vahel on see, et eetilise dilemma puhul on individil vaja ühe tegevusviisi kasuks otsus langetada, samal ajal kui eetiliselt keerulises olukorras on võimalik otsustada muuhulgas mittetegutsemise kasuks.

Eetiliselt keerulised olukorrad võivad seega olla nii eetilised dilemmad, eetilised konfliktid, kui olukorrad, kus tuleb langetada moraalsete aspektidega seotud otsuseid. Otsused sellistes olukordades võivad olla vastuolus sisemise väärtustega või normide ja reeglitega ning otsustel võib olla mõju teistele inimestele. Järgmises alapeatükis antakse täpsem ülevaade, millised on võimalikud töökohtadel esinevad eetiliselt keerulised olukorrad.

1.2. Eetiliselt keerulised olukorrad ja neid soodustavad tegurid töökohal

Käesolevas alapeatükis vaadeldakse, millised on uuringute kohaselt eetiliselt keerulised situatsioonid ja eetilised dilemmad tööl. Tihti uuritakse taolisi situatsioone läbi

ebaeetiliste tegude, seega antakse alapeatükis antakse ülevaade ka suurematest uuringutest, mis puudutavad ebaeetilisi tegusid töökohtadel.

Ärireeetika uuringute kohaselt on ettevõtluses kolme tüüpi eetilisi dilemmasid (Ahmad *et al* 2005). Esimene tüüpdilemma “väline surve ja kontroll” tekib juhul, kui väline surve või kontroll mõjutab inimest teatud moel käituma (Fritzsche, Becker 1984), seega inimene teab, mis on õige käitumisviis, ent ei käitu alati vastavalt (Nash 1993). Teine tüüp dilemmasid “huvide konflikt” tähendab isiku ja teiste osapoolte vastanduvaid huvisid (Ahmad *et al* 2005), sellises olukorras pole täpselt selge, milline otsus on õige ja milline vale (Nash 1993). Kolmas dilemmatüüp on seotud aususega — isiklike tõekspidamistega (Fritzsche, Becker 1984) või normide ja reeglitega kooskõlas või vastuolus (Ahmad *et al* 2005) käitumist. Organisatsiooni tasandil võib aususe all mõista ausust klientide jt huvigruppide suhtes, töötajate õiglast kohtlemist ning seaduste ja normide täitmist, samuti on töötajal moraalne kohustus tööandja ees kokkulepitud töö tegemiseks.

Mittetulunduslik organisatsioon *The Ethics & Compliance Initiative* (edaspidi ECI) on alates 1994. aastast Ameerika Ühendriikides läbi viinud uuringuid eetiliste standardite ja praktikate edendamiseks avalikus ja erasektoris (*National Business Ethics Survey of the U.S. Workforce*, edaspidi NBES). Kahel korral (2016. ja 2018. a) on ECI viinud sarnase uuringu läbi 13 ja 18 maailma suurimas riigis (*Global Business Ethics Survey*, edaspidi GBES), igast riigist on uuritavaid olnud vähemalt 1000. Käesoleva töö kirjutamise ajal ei olnud 2018. a uuringu tulemused täies mahus kättesaadavad, seepärast on kasutatud andmeid varasemast uuringust. Kõik nimetatud uuringute kohta toodud protsendimäärad on mediaanid, kui ei ole märgitud teisiti.

GBES 2016. a uuringu kohaselt esineb töökohtadel ebaeetilistest tegudest kõige rohkem valetamist, sh valetamist töötajatele, klientidele, tarnijatele või avalikkusele; töökaaslastega ebasobivat käitumist; altkäemaksu ja pistisega seotud tegusid. ECI uuringutest on välja joonistunud neli võtmenäitajat, mis iseloomustavad organisatsioonide eetilist keskkonda ja näitavad riski võimalikuks ebaeetiliseks

käitumiseks. Need on esiteks tajutud surve rikkuda organisatsiooni standardeid, mis on suurim indikaator tegeliku väärkäitumise ohule — 73% kõikidest töötajatest, kes on tundnud taolist survet, on oma töökohal näinud mõnd rikkumist. Teiseks võtmenäitajaks ongi märgatud väärsti käitumised või rikkumised organisatsioonis — peamine indikaator, kas inimesed organisatsioonis üldiselt järgivad reegleid ja norme. Kolmas näitaja on rikkumistest juhtkonnale teatamine — kas juhtkonnal on võimalus reageerida sellisele käitumisele või jätkuvad rikkumised kaastöötajate vaikimise tõttu ning neljas on rikkumisest teadaandjate nõ tagakiusamine (mitte-suhtlemine, halvasti ütlemine, alandamine, ebameeldivate ülesannete andmine või isegi vägivald). (Global... 2016)

GBES uuringute võtmenäitajad kattuvad eetilisel keerulisi olukordi iseloomustavate näitajatega ning ärieetiliste dilemmade kategooriatega — väline surve reeglite rikkumisteks, huvide konflikt ja võimalikud vastuolud organisatsiooniliste ja isiklike väärtustega rikkumiste märkamisel ja neist mitte teada andmisel.

GBES 2016 kohaselt tõstavad suured organisatsioonilised muutused väärkäitumise riski. Mida suurem on organisatsioonis toimuv muutus, seda halvemaks lähevad eetikaga seotud võtmenäitajad. Suurte muutuste all mõistetakse siinkohal laienemisi uutele turgudele või teistesse riikidesse, ühinemised, ülevõtmised, muudatused tippjuhtkonnas, restruktureerimised, tegevuse (ja inimeste) koondamine, tööaja ja -tasuga seotud kokkuhoiumeetmed. ECI põhjendab suurenenud eetikariski sellega, et suured muutused võivad muuhulgas tekitada ebaselgust organisatsiooni väärtuste ja normide osas. Teiseks tekitavad suured muutused nii töötajatele kui ka juhtkonnale stressi ja muret tuleviku pärast, mis võib viia suurema väärkäitumiseni. Kolmandaks võib muutuste elluviimine võtta juhtkonnalt suurema osa tähelepanust ja ajast, mistõttu jäävad läbipaistvuse ja aususega seotud teemad sellisel ajal tihti tahaplaanile. (Global... 2016)

Pingelised olukorrad organisatsioonis on juhtide jaoks tõenäolisemad eetiliste dilemmade põhjustajad (Mohr, Wolfram 2010), näiteks kokkuhoiumeetmed ja reorganiseerimised on juhtide jaoks pingelised, tähelepanu ja energiat nõudvad (Selart,

Johansen 2011). Lisaks organisatsioonilistele muudatustele võivad ümbritsevas ärikeskkonnas toimuvad muutused nagu majanduslanguse oht või madal majanduskasv (Huhtala 2013) suurendada ebaeetilise käitumise tõenäosust organisatsioonis.

ECI pikaajalistele uuringute andmetel on 60% töökohtadel toimepandavatest väärsti käitumistest USAs seotud juhtasandil inimesega. ECI tegevjuhi sõnul on põhjused ilmselt selles, et juhtidel on esiteks rohkem võimalusi reeglitest üle astuda (Taylor 2015). Lisaks on juhtidel suurem surve tulemuste saavutamiseks (Bird, Waters 1989), mistõttu on nad ilmselt rohkem valmis kasutama küsitavaid viise tulemuste saavutamiseks (Taylor 2015). Sellistes olukordades tegelevad juhid enda moraalse stressi vähendamiseks tihti vaid otsuste majandusliku küljega, mida nad peavad moraalselt neutraalseks (Bird, Waters 1989).

Huhtala *et al* (2011) uuringu kohaselt tunnistavad 84% juhtidest, et nad puutuvad tööl kokku eetiliste dilemmadega. Kõige sagedasemad eetilised dilemmad on juhtidel seotud ressursside jagamise ja finantstulemuste saavutamise (Ibid 2011). Stressi ja nn eetilist pinget (*ethical strain*) tekitasid juhtidel kolme tüüpi eetilised konfliktid: väärtuste dilemmad, kus juhtidel polnud olukorra üle mõju; välised nõudmised, mis ületasid juhtide teadmisi või oskusi ning situatsioonid, kus juhid otsustasid kindlaks jääda isiklikele eetilistele väärtustele vaatamata välisele survele (Ibid 2011).

Empiirilisi andmeid juhtide töös ettetulevate eetiliselt keeruliste olukordade kohta leidub vähe, sest juhtide kogemusi päriselus ei ole eriti uuritud (Huhtala 2013; Huhtala *et al* 2019; Lähdesmäki 2005). Tartu Ülikoolis on kaitstud üks bakalaureusetöö, milles uuriti üliõpilaste poolt ühe õppeaine raames läbi viidud intervjuude põhjal, kuidas tajuvad Eesti erasektori juhid eetilisi dilemmasid ja milliseid dilemmasid neil tööl ette tuleb (Tutskanjuk 2014). Kõige rohkem toodi intervjuudes välja maksudest hoidumisega seotud olukorrad, sh ümbrikupalkade maksmine ja käibemaksu varjamine. Dilemmasid toodi välja veel töötajate vallandamisega ja palkamisega seoses, toote või teenuse kvaliteediga ja klientidele müümisega seoses. Tulemuste kohaselt öeldi intervjuudes ka,

et juhil ei ole tööl eetilisi dilemmasid üldse või räägiti üldiselt näidetest, mis teistel juhtidel võivad olla. (Ibid 2014)

Alapeatüki kokkuvõtteks võib öelda, et juhtidel tuleb igapäevaselt teha valikuid erinevate sotsiaalselt aktsepteeritud normide, reeglite, seaduste ja väärtuste vahel. Järgmises alapeatükis tehakse ülevaade erinevatest eetiliste otsustamise mudelitest ning eetiliselt keerulistes olukordades otsustamist mõjutavatest asjaoludest.

1.3. Eetilise otsustamise mudelid ja eetiliselt keerulistes olukordades otsustamine

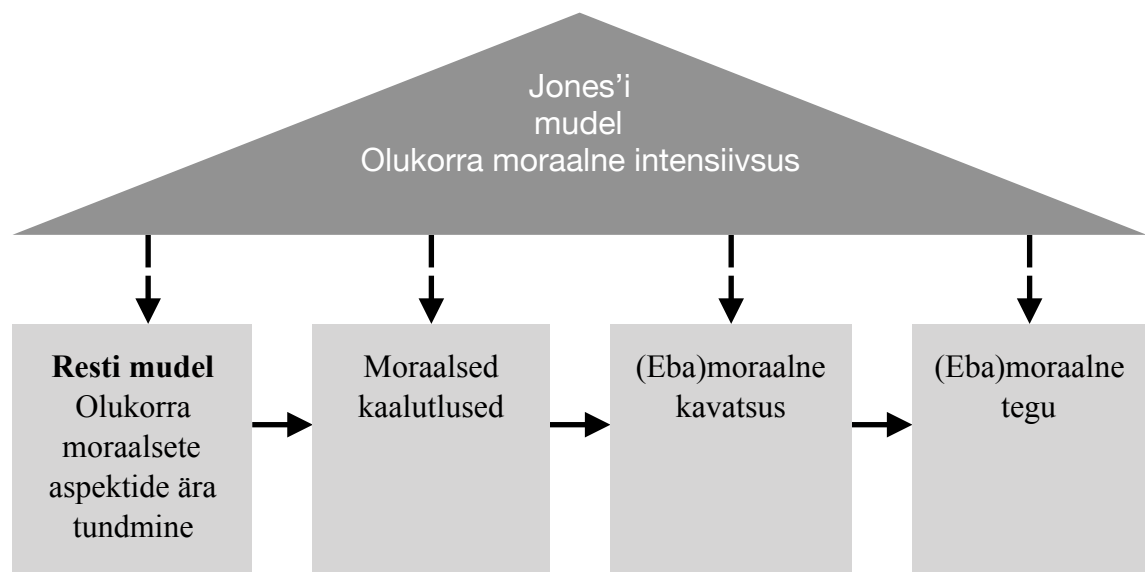
Eetikateadlased on välja pakkunud erinevaid lähenemisi, mida eetiliste dilemmade ja eetiliselt keeruliste olukordade puhul otsuse langetamiseks kasutada. Muuhulgas on välja töötanud mitmeid eetilise otsustamise mudeleid, mille eesmärk on suunata lahenduse leidmist ja otsuse langetamist. Üks tuntuimatest mudelitest on Resti (1986) moraalne käitumise mudel, mis eristab nelja otsuse langetamise etappi. Esimene samm on probleemi eetilise aspekti äratundmine; teine etapp on moraalne arutluskäik, mis viib otsuseni, milline oleks parim lahendus; kolmandaks jõutakse eetilise/ebaeetilise kavatsuseni; neljas samm on eetiline või ebaeetiline käitumine.

Jones (1991) arendas Resti töö põhjal välja oma mudeli, milles lisas mudelile situatsiooniga seotud moraalne intensiivsuse. Moraalne intensiivsus hõlmab endas kuut moraalset elementi (Ibid 1991):

- tagajärgede ulatus või kogukahju;
- sotsiaalne konsensus, et konkreetne teguviis on vale;
- tekkiva kahju tõenäosus;
- ajaline ulatus, mille jooksul teo kahjulikud tagajärjed realiseeruvad;
- lähedus (sotsiaalne, psühholoogiline, kultuuriline või füüsiline lähedus) neile, keda teo tagajärjed puudutavad;
- mõju kontsentratsioon e kahju suuruse seos võimalike kahjukannatajate hulgaga.

Iga moraalse dimensiooni kõrge aste tõstab olukorra moraalselt intensiivsust, mis mõjutab kõiki otsustamise etappe — suurendab tõenäoliselt moraalsete aspektide äratundmist, viib põhjalikuma kaalumiseni ja suurema tõenäosusega moraalse kavatsuse ja moraalse teoni (Jones 1991).

Joonisel 1. on kujutatud Resti ja Jones'i eetilise otsustamise mudeleid.



Joonis 1. Eetilise otsustamise mudel (autori koostatud, Resti (1986) ja Jones'i (1991) põhjal)

Ülalkirjeldatud mudelid vaatlevad eetiliselt keerulises olukorras otsustamist kui kindla järjestusega lineaarset protsessi, mis hõlmab endas konkreetseid etappe. Otsustaja peab esiteks olukorra moraalse aspekti ära tundma, andma olukorrale hinnangu, otsustama moraalse valiku kasuks ja lõpuks käituma vastavalt. Etappe ei saa omavahel vahetada ega ära jätta — iga etapi läbimine on oluline järgmise etapi jaoks.

Ülalkirjeldatud mudelite rakendamise edukus sõltub eetilise dilemma äratundmisest (Jones 1991, Allen 2012), samas ei pruugi moraalselt otsust tegev inimene dilemmat ära tunda (Selart, Johansen 2011) ega otsuse eetilisi aspekte endale teadvustada (Huhtala 2013).

Rion (1996) pakub eetilisel keerulises olukorras otsustamiseks ehk olukorra analüüsimiseks ja seisukoha kujundamiseks välja viis küsimust:

1. Miks see olukord mind häirib? (Millised aspektid, sh reeglid ja normid on olukorraga seotud?)
2. Mis või kes on veel oluline? (Keda situatsioon ja otsus mõjutab?)
3. Kas see on minu kohustus? (Kas olukorras on rollist või positsioonist tulenevaid kohustusi?)
4. Mida teised arvavad? (Erinevate vaatenurkade ja kogemuste kaasamine)
5. Kas ma olen enda vastu aus? (Kooskõla isiklike ja ametialaste või organisatsiooniliste väärtustega).

Rioni mudel hõlmab kõikide aspektide kaalumist, mis on eetilisel keerulise olukorra tunnuseks — mõju teistele, vastavus ja/või vastuolu normide, reeglite ja väärtustega, sotsiaalne aktsepteeritavus ja reageerimise vajalikkus või mittevajalikkus. Ülaltoodud küsimustele vastamine selgitab küll seda, kas tegemist on eetilisel keerulise olukorraga, aga ei pruugi teha otsuse langetamist lihtsamaks.

Kidder (1995) on omalt poolt toonud välja üheksa sammu, mis peaks aitama otsuse langetamisele kaasa:

1. Tunne ära eetiline probleem
2. Määratle tegutseja (kelle vastutus või võimalus)
3. Kogu kokku asjasse puutuvad faktid
4. Kasuta *õige vs vale*-testi
5. Hinda oma otsust *õige vs õige väärtus* seisukohast
6. Rakenda eetilisi lähenemisi (teleoloogiline, deontoloogiline jm)
7. Otsi kolmandat võimalust (kompromiss vmt)
8. Tee otsus
9. Hinda tehtud otsust hiljem uuesti.

Kidderi mudel sarnaneb Rioni pakutule, ent lisab sinna erinevate alternatiivide kaalumise aspekti. Erinevaid eetilise otsustamise mudeleid ja juhendeid, mis põhinevad ühel või teisel eelpooltoodud mudelil, on välja töötatud mitmeid. Paljud mudelid on erialaspetsiifilised, nt meedia, sotsiaaltöö, pedagoogika jt eriala esindajate abistamiseks (nt Day 2006, Lincoln, Holmes 2008, 2011, Ehrich *et al* 2011, Allen 2012 jt). Isiklike ja professionaalsete väärtuste vaheliste võimalike konfliktide ennetamine võib olla üheks põhjuseks, miks eetilise otsustamise mudelid on kirjanduses suuremat tähelepanu leidnud (Cole 2012).

Mudelite edasiarendused lähevad järjest mahukamaks, hõlmates endas kümnekond ja rohkemgi küsimust ja punkti, mis on vajalikud eetilise lahenduseni jõudmiseks. Arvestades eetiliselt keerulistes olukordades langetatavate otsuste võimalikke tagajärgi, mõju, seotud asjaolusid jm, on see arusaadav. Samas ei paku eetilise otsustamise mudelid lihtsaid lahendusi keerulistele olukordadele (Mattison 2000), vaid annavad olukordade eetiliseks analüüsiks juhiseid, et jõuda seeläbi eetiliselt põhjendatud lahendusteni (Hebert 1996, Mattison 2000).

Tulles võimalike eetiliselt keeruliste olukordade ja dilemmade juurde, mis juhtide igapäevatoos ette võivad tulla, tundub ebatõenäoline, et juhid on suutelised piiratud tähelepanu (Selart, Johansen 2011), ressursside ja aja (Treviño 1986) tingimustes pühendama olukordade ja lahendusvariantide analüüsile ülalsoovitatud viisidel. Eetilisi otsuseid tuleb teha vahel kiiresti ja võimalused erinevate sammude läbitegemiseks või teistega konsulteerimiseks ei ole alati võimalik (Hartsell 2006). Seega ei pruugi igapäevastes situatsioonides isegi juhul, kui dilemma ära tuntakse, otsuse langetamine viia teadliku eetilise otsuseni nagu eeldavad eelpool kirjeldatud eetilise otsustamise mudelid. Järgnevalt antakse ülevaade, millised faktorid võivad eetiliselt keerulistes olukordades otsustamist mõjutada.

Eetilise põhjendamisega seotud uuringud keskenduvad kirjanduse ülevaadete põhjal (O'Fallon, Butterfield 2005; Craft 2013) enamasti olukorra moraalsele intensiivsuse

aspektidele või üksikutele teguritele, mis mõjutavad eetilisel keerulises olukorras otsustamist. Erinevatest teguritest ja nende mõjust parema ülevaate saamiseks on Kish-Gephart *et al* (2010) on läbi viinud meta-analüüsi, kus võeti kokku 136 varasemat eetiliste kavatsuste, tegude ja neid mõjutavat tegurite uuringut, et selgitada olulisi näitajad eetilisel keerulises olukorras otsustamisel just tööalases kontekstis.

Meta-analüüsi tulemuste kohaselt mõjutavad inimese eetilist käitumist tööl negatiivselt mõned iseloomuomadused ja tõekspidamised, näiteks omakasule orienteeritus, väline kontrollikese, moraalne relativism. Ka organisatsiooni eetiline kontekst mõjutab eetiliste valikute tegemist, egoismile suunatud organisatsiooniline keskkond mõjutab eetilist käitumist negatiivselt. Meta-analüüs kinnitas, et situatsiooni moraalne intensiivsus mõjutab eetilise otsuse tegemist, so kui üks kuuest dimensioonist on kõrge, siis suurema tõenäosusega valitakse eetiline alternatiiv ja vastupidi. (Ibid *et al* 2010)

Palju on uuritud, kuidas tippjuhtide meelestatus eetika osas alluvateni jõuab. Juhtidel on oluline roll organisatsiooni eetilise kultuuri loomisel ja püsimisel (Brown, Treviño 2006), sest töötajad võtavad juhtidest eeskujut (Falkenberg, Herremans 1995), samuti jälgivad töötajad seda, kas juhi sõnad ja teod lähevad kokku (Ethical ... 2014). Seega võib öelda, et iga tasandi juhtidel on suur mõju organisatsiooni eetilisele kultuurile, sealhulgas töötajate eetilisele ja ebaeetilisele käitumisele. Teadvustades seda või mitte, aga juhid saavad oma igapäevase tegevusega töötajatele signaale, kas eetiline käitumine on organisatsioonis oluline või mitte (Huhtala 2013). Nii tipp- kui ka keskastmejuhtide pühendumine eetilise käitumise toetamisele seda avalikult kommuniqueerides, vastavaid formaalseid ja mitteformaalseid süsteeme juurutades, rääkimata isiklikust eeskujust ja eetiliselt käitumisest, toetab kogu organisatsiooni eetilist käitumist.

Ent on ka vastupidiseid arvamusi, et inimeste (eba)eetilise käitumise mõistmiseks ei piisa üksikute ja lihtsalt mõõdetavate tegurite uurimisest, sest see ei arvesta erinevaid kognitiivseid protsesse (Martin *et al* 2014). Üha rohkem viitavad ka eetikateadlased võimalusele, et eetiline käitumine ja eetilised hinnangud ei ole kaalutletud, vaid

intuitiivsed (Haidt 2001) või alateadlikud (Hauser 2006). Inimesed ei tõlgenda eetilisi dilemmasid teadlikult (De Cremer *et al* 2011) ja eetiliselt keerulises olukorras otsustamine ei ole alati ratsionaalne protsess (Huhtala 2013), mis järgiks eetilise otsustamise mudelite ratsionaalset ja samm-sammulist lähenemist. Kish-Gephart *et al* (2010) viitab ebaeetilise käitumise selgitamisel meta-analüüsi tulemustele tuginedes eetilisele impulsile, mis on samuti pigem intuitiivne kui teadlik käitumine.

Käitumusliku eetika uuringud tulevad välja ühe avastuse ja teooriaga teise järel, mis tõendavad, et inimesed ei ole järjepidevalt oma otsustes eetilised (Chugh, Kern 2016) ehk inimene suudab väikese ebaeetilise teo teha ilma, et ta tunneks end ebaeetilisena. Bazerman ja Tenbrunsel (2012) nimetavad seda nõ pimedaks nurgaks (*blind spot*), kui inimene ei märka enda ebaeetilisust. Inimene võib eetilisest dilemmast kaugeneda ka amoraliseerumisega (*amoralization*). See on protsess, mis võib juhtuda juhtidega, kes tõstavad esile ettevõtte kui sellise ratsionaalsuse ja suhtuvad eetilistesse teemadesse majandusliku probleemina (Crane, Matten 2007), õigustades oma tegusid ettevõtte huvidega ja finantseesmärkidega (Kaptein 2011).

Chugh ja Kern (2016) on välja tulnud piiratud eetiliseuse (*bounded ethicality*) kontseptsiooniga, mis kirjeldab erinevust inimeste üldise eetiliseuse ja igapäevase (eba)eetilise käitumise vahel. Piiratud eetilisus on “süsteemaatiline ja igapäevane psühholoogiline protsess, mis tugevdab ja kaitseb inimese eetilist minapilti ning mis automaatselt, dünaamiliselt ja pidevalt mõjutab otsuse langetamise eetilisust” (Chugh, Kern 2016: 86). Mudeli kohaselt toimib inimesel tavaline, automaatne ja alateadlik psühholoogiline kaitseprotsess, mis hoiab minapilti ka väikeste ebaeetiliste tegude juures “olen hea” tasemel. Potentsiaalne episoodiline suurem oht, mis eetilisele minapildile tekib, katkestab tõenäoliselt nimetatud automaatse protsessi ja käivitab teadliku ja kaalutlevama psühholoogilise mehhanismi “kuidas mitte olla halb”, mis toimib seni, kuni oht minapildile on kadunud. Seejärel käivitub taas alateadlik ja automaatne minapildi hoidmise protsess. (Chugh, Kern 2016)

Neutraliseerimine on näiteks psühholoogiline protsess, mis selgitab, miks ebasoovitav, sh ebaeetiline käitumine tekib. Neutraliseerimine on ebasoovitava käitumise õigustamine ja välja vabandamine (Maruna, Copes 2005). Vabandused või selgitused nagu “ma ei tee sellega kellelegi kahju” või “ta on selle ära teeninud” on mõned näited neutraliseerimisest. Isegi igapäevane sõnakasutus võib inimeste eetilist käitumist mõjutada (Bryan *et al* 2013), sest inimene ei taha olla “paha”, seega nimisõna kasutamine ebaeetilise teo toimepanija kohta on ebameeldivam ja käivitab suurema tõenäosusega ohusignaali isiku moraalsele identiteedile (Chugh, Kern 2016).

Eetiliselt keerulistes olukordades otsustamine on keeruline protsess ning eetilise otsustamise mudelite rakendamine ei pruugi päriselus olla võimalik ajapuudusel või muudel põhjustel (Hartsell 2006). Teadmist eetiliselt õigest käitumisest võib olla raske üle kanda reaalsesse käitumisse situatsioonide keerukuse, erinevate arusaamade ning välise või ka sisemise surve tõttu (Sternberg 2011), samuti seetõttu, et eetiline teguviis nõuab pingutust, energiat ja eneseregulatsiooni (DeWall *et al* 2008).

Otsustamisel võib aga lähtuda esimeses alapeatükis lühidalt tutvustatud filosoofilise eetika suundadest nagu deontoloogiline e kohustuse-eetika, teleoloogiline e tagajärje-eetika või vooruseetika. Nimetatud eetikasuundade järgmine tähendab lahenduse leidmiseks ennekõike selliste küsimuste esitamist nagu: millist tegu ma soovin/kindlasti ei soovi teha; millist tagajärge ma soovin/ei soovi; milline inimene ma tahan olla/ei taha olla?

Eetiliste dilemmade otsustamist juhtide hulgas uuritakse enamasti näidiskaasuste, sh eelpool väljatoodud ärieetiliste dilemmade põhjal ning erinevate uuringute tulemused on olnud erinevad (Fritzsche, Becker, 1983; Premeaux, Mondy, 1993; Premeaux 2004; Weber 1990). Näiteks “väline sund või kontroll” dilemmade puhul on juhid kasutanud utilitaarset põhjendamist (Fritzsche, Becker 1984; Premeaux, Mondy, 1993; Premeaux 2004). Huvide konflikti puhul on kasutatud lisaks utilitaarsetele põhjendustele õiguste

lähenemist (Fritzsche, Becker 1984; Premeaux 2004) ja deontoloogilisi printsiipe (Reidenbach, Robin 1990).

Samuti kasutatakse erinevaid eetilisi lähenemisi isiklike tõekspidamistega seotud dilemmade puhul nagu näiteks aususe ja õigluse kontseptsiooni (Reidenbach, Robin 1990; Granitz, Loewy 2007). Litschka *et al* (2011) uuringu järgi peavad näiteks Austria juhid oluliseks õigluse põhimõtteid, Kanti kategoorilist imperatiivi “tee teistele seda, mida sa tahad, et sulle tehtaks” ning juhi kohustusi..

Tartu Ülikoolis on kaitstud üks magistritöö, milles uuriti näiteks lääneliku ja budistliku eetika rakendamist ärieetiliste dilemmade lahendamisel. Küsitlus viidi läbi Eesti elanikest moodustatud juhuvalimi hulgas ning andmete saamiseks kasutati valikvastustega küsitlust, milles vastajatel paluti hinnata erinevaid autori konstrueeritud ärieetilisi situatsioone. Ligi 60% vastanutest eelistas budistlikust eetikast lähtuvaid lahendusi, mis tulenevad inimeste humaansetest eesmärkidest ja mõistmisest, et igal teol on erinevaid osapooli mõjutav tagajärg. (Kuntu 2015)

Samas on kõik eelpoolnimetatud uuringud ettevalmistatud dilemmade hindamise põhised ega uuri juhtide otsustamist tegelikkuses, seega ei saa antud tulemusi üle kanda otsustamisele igapäevastele situatsioonidele, sest teoreetilised uuringud eetiliste valikute osas ei anna vastuseid inimeste tegeliku käitumise kohta (Ahmad *et al* 2005).

Kokkuvõttes võib öelda, et juhid seisavad igapäevaselt eetiliselt keerulistes olukordades. Juhtide otsused on eetiliselt keerulised juba seetõttu, et need on seotud teiste inimeste saatustega. Näiteks otsused, kuidas kulusid kokku hoida, kas ja kui palju töötajaid tööl hoida või koondada, aga ka igapäevasemad organisatsiooni eesmärkide saavutamise seotud küsimused. Samuti tuleb juhtidel toime tulla mitmelt poolt tulevate erisisuliste nõudmistega ja ootustega (Bird, Waters 1989), klientidel, koostööpartneritel, konkurentidel, aktsionäridel on juhi suhtes täiesti erinevad ootsused. Eetiliselt keerulistes olukordades otsustamine on keeruline ja stressitekitav (nt Bird,

Waters 1989; Mohr, Wolfram 2010; Huhtala 2013), kuna otsustamiseks on vaja aega ja ressursse (Kaptein 2011), vajaminevat infot tuleb otsida, analüüsida ja teha seda teiste ülesannete kõrvalt (Selart, Johansen 2011).

Magistritöö järgmises peatükis antakse ülevaade töö raames tehtud empiirilisest uurimusest ehk milliste eetiliselt keeruliste olukordadega puutuvad oma töös kokku Eesti juhid ja kuidas juhid taolistes olukordades otsuseid langetavad. Otsustamise all peetakse siinkohal silmas mitte kavatsust, vaid valitud teguviisi.

2. EETILISELT KEERULISTES OLUKORDADES OTSUSTAMINE EESTI JUHTIDE TÖÖS

2.1. Metoodika ja valim

Empiiriliste andmete kogumise meetodiks valiti kvalitatiivne meetod, täpsemalt süvaintervjuud. Kvalitatiivne andmekogumismeetod sobib juhul, kui uuringu eesmärk on saada vastuseid küsimustele kuidas või miks. Vihalemm (2014) toob välja, et intervjuu võimaldab avada intervjuueeritava arvamusi, hoiakuid, tundeid jm mõne nähtuse suhtes, intervjuu eesmärk on avada inimese mõttemaailma ja väärtusi. Mitendorfi (2019) kohaselt on intervjuueerimise eelis teiste andmekogumismeetodite ees paindlikkus, võimalus andmekogumist vastavalt olukorrale ja vastajatele reguleerida. Laherand (2008) märgib, et intervjuu sobib andmete kogumiseks juhul, kui on oodata, et uuritaval teemal antakse erinevaid vastuseid, samuti juhul, kui soovitakse vastuseid täpsustada ning kui intervjuueeritav võib rääkida teemast enam, kui uurija ette oskab näha.

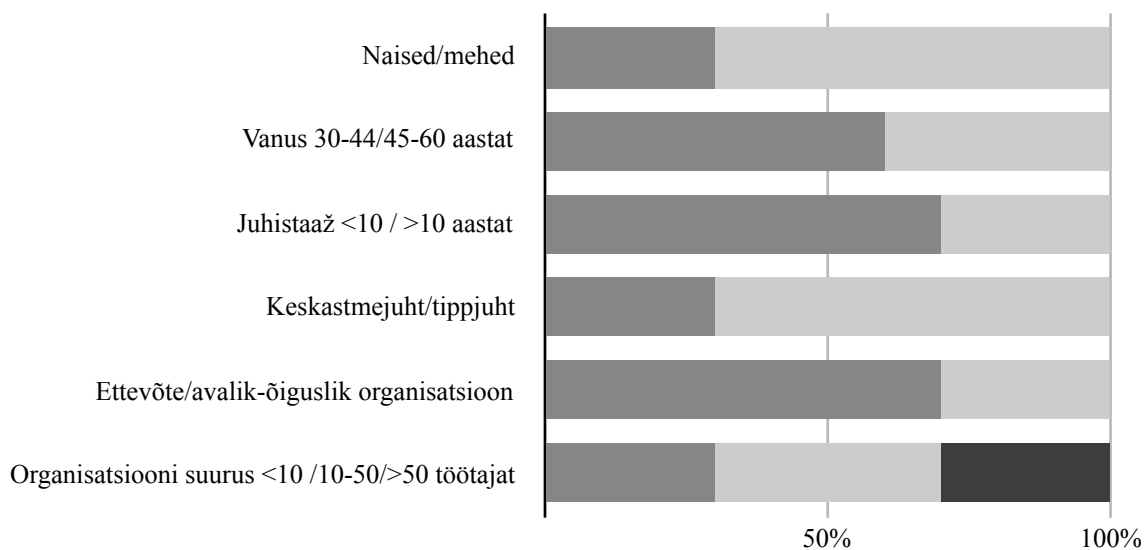
Kish-Gephart *et al* (2010) kohaselt on inimese valikud (otsus ja tegu) eetiliselelt keerulistes olukordades seotud erinevate muutujataga nagu olukorra moraalne surve, samuti organisatsiooniline keskkond ning inimene ise, ning kõiki neid tegureid tuleks vaadelda komplekselt, mitte eraldi. Et uurida kompleksset ja keerulist teemat, tuleb intervjuuga avada iga vastaja sisemaailma, mistõttu pole töö autori hinnangul otstarbekas kasutada struktureeritud või poolstruktureeritud intervjuud, milles küsimused või teemaplokid on ette määratud. Struktureerimata intervjuu e süvaintervjuu puhul lähtutakse töö eesmärgist ning vastajale esitatakse kuulamis põhiseid küsimusi (Lepik *et al* 2014), et paremini uuritavat teemat avada.

Valimina kasutati antud töös nn mugavusvalimit ehk autori tutvusringkonda, seega uurijale kergemini kättesaadavaid juhte. Mugavusvalimi kasutamise puhul ei saa vastuste põhjal teha üldistusi, sest kogutud info kajastab autori lähemasse tutvusringi kuulujate inimeste seisukohti (Murumaa-Mengel 2014). Töö autor on arvamusel, et eelnev tutvus intervjueritavatega oli intervjuu meeldiva ja usaldusliku õhkkonna loomisel heaks eelduseks rääkimaks sedavõrd keerulisest ja ka isiklikust teemast nagu eetilisel keerulised olukorrad ja nende lahendamine. Intervjuerija eesmärk oli intervjuu ajal olla heatahtlik, sõbralik ning vältida igasuguseid hinnangulisi küsimusi ja kommentaare. Võimaliku ebamugavustunde vähendamiseks keeruliste teemade avamisel oli autori hinnangul samuti otstarbekas kasutada just struktureerimata intervjuud ehk võimalikult vähe eelnevalt sõnastatud küsimusi. Vihalemm (2014) märgib, et lastes intervjueritaval omas tempos ja arutlusloogikat mööda liikuda, kasutades aktiivse kuulamise võtteid, sh täpsustamist ning toetudes juba antud teabele, on võimalik rohkem vastaja maailma sisse minna.

Esmalt töötati välja lühike intervjuukava (Lisa 1). Arvestades, et juhid ei pruugi teadvustada keeruliste olukordadega seotud eetilisi aspekte (Jones 1991, Huhtala 2013, Awasthi 2008 jt) ning võimalikku ebamugavust keerulisel teemal rääkimisel (Tutskanjuk 2014) ei sisaldanud intervjuukava küsimusi eetilisel keeruliste olukordade ega eetiliste dilemmade kohta, vaid üldist sissejuhatavat küsimust juhi seniste kogemuste kohta, lisaküsimusi konsulteerimise, eetika ja ärieetika tõlgendamise kohta, teiste Eesti juhtide otsustamise kohta, samuti taustaküsimusi vanuse, juhistaazi, juhitava organisatsiooni või üksuse suuruse jm kohta.

Seejärel viidi läbi kaks prooviintervjuud, peale mida tehti intervjuukavasse parandusi — peamiselt muudeti sissejuhatavat teksti, et sujuvamalt jõuda teemapüstituseni. Empiiriliste andmete kogumiseks viidi läbi 10 süvaintervjuud Eesti juhtidega ajavahemikul 07.03-26.03.2019. a intervjueritavate töökohtadel.

Järgneval joonisel antakse ülevaade intervjueritavate ja nende taustaandmete kohta.



Joonis 2. Intervjueeritavate ülevaade

Intervjueeritud juhid töötavad väga erineva suurusega ettevõtetes. Kaks intervjueeritavat juhivad rohkem kui saja töötajaga organisatsiooni, kolme juhi allüksus või organisatsioon on kuni kümne töötajaga. Ka juhistaaž erineb mitmekordselt — kõige lühema staažiga intervjueeritav on kolme aasta pikkuse juhikogemusega ning kõige pikem juhistaaž on 22 aastat. Tegevusvaldkonnad on erinevad, alates tootmisest lõpetades riigiasutusega, kuid täpsemaid tegevusvaldkondi juhtide anonüümsuse tagamiseks töös välja ei tooda.

Intervjuude kestus oli 1 h 11 minutist kuni 1 h 59 minutini, keskmiselt 1 h 23 min. Kõik intervjuud salvestati digitaalse diktofoniga, misjärel transkribeeriti täies mahus ajavahemikul 09.03-31.03.2019. Transkriptsioonide kogumaht on 133 lehekülge, erinevate transkriptsioonide pikkused varieeruvad kaheksast leheküljest 20 leheküljeni.

Intervjuudes kirjeldatud eetilistelt keerulised olukorrad kanti unikaalsete ridadena koondtabelisse (Lisa 2), mille erinevatesse veergudesse märgiti eetilistelt keeruliste sündmuste ja situatsioonide kirjeldused, nende lahendamise võimalikud variandid, kui neid intervjuudes välja toodi, otsustamist mõjutanud tegurid ja üldised kommentaarid, samuti seisukohad eetika ja ärietika kohta jm teemasse puutuv info. Tabelisse kantud tekstist jäeti välja teemasse mittepuutuvad laused ning lõigud, väljajäetud laused on

tekstis, nii koondtabelis kui töös edaspidi toodud näidetes märgitud sulgudes kolme punktiga (...). Kuna intervjuusid kasutatakse anonüümselt, siis on tekstis asendatud üldistava sõnaga kõik sellised originaalsõnad ja -väljendid, millest saaks teha järeldusi intervjuueeritava isiku kohta. Anonüümsuse tagamiseks ei ole koondtabelisse märgitud infot intervjuude eristamiseks, nt järjekorranumbrid, intervjuueeritavate kohta käivad koodid ega muud taolist, näited järgnevad üksteisele suvalises järjekorras. Samuti on töös esitatud tsitaadid eristamismärgeteta.

Vajadusel on intervjuueeritavate jutu arusaadavuse parandamiseks sulgudes lisatud täiendavaid sõnu või selgitusi. Selle üheks põhjuseks on asjaolu, et inimene ei järgi rääkides alati olukorra kronoloogilist täpsust, jutt on tihtipeale hüplik, samuti ei ole kõnekeel kirjakeele ülesehituse ega korrektsusega. Teiseks põhjuseks on see, et vahel on arusaamist kergendav sõna või kommentaar olnud tabelitekstist välja jäetud lausete hulgas, kuna lause(d) ülejäänud sisu poolest ei olnud antud info juures olulised. Muus osas on tekst toodud ära täpselt nii, nagu intervjuueeritav seda ütles. Näiteks lausesesse:

*“Minu jaoks võib-olla on nagu see (oluline), et, et kui ma jätan selle ütlemata...
saad sa aru, sa ei saa seda üritust tagantjärele muuta,”*

on lisatud üks täpsustus (oluline).

Koondtabelisse kantud tekst ei ole täpselt intervjuueeritava poolt räägitud järjekorras samal põhjusel nagu eelnevalt välja toodud — jutustades liigub inimene ühelt teemalt teisele, pöördub siis tagasi esimese teema juurde ning võib asjakohaseid kommentaare konkreetse olukorra kohta lisada ka hoopis hiljem. Analüüsimiseks kanti intervjuulõigud tabelisse sellisel moel, et see hõlmaks niipalju kui võimalik terviklikult ühe olukorra kohta käivad kommentaare. Kuna enamasti andsid intervjuueeritavad ühe olukorra kirjeldamisel ja selgitamisel mitmeid erinevaid argumente, on ühes lahtris asuvad erinevad sisulised tekstilõigud paremaks eristamiseks nummerdatud.

Käesolevas töös ei anta hinnanguid intervjuueeritavate otsuste eetilise ega olukordade moraalse intensiivsuse kohta, mis on tihti eetilist otsustamist puudutavate tööde analüüsi

aluseks (Craft 2013), seetõttu valis autor intervjuudes toodud situatsioonide analüüsi aluseks ärieetiliste dilemmade kategooriad: väline surve ja kontroll, huvide konflikt ja vastuolu isiklike ja organisatsiooniliste põhimõtetega.

Analüüsimiseks kodeeris autor kõikide sündmuste ja nende kohta välja toodud erinevad põhjendused, kommentaarid, tõekspidamised. Näiteks järgmine tekstilõik sai kodeeringu “juht peab otsustama”:

“Nad olid otsused, millest ei saanud üle vaadata, ümber minna. Need tuli ära teha lihtsalt. Need olid otsused, mis olid minu ees ja need tuli lahendada. Kui su ette kerkib probleem, sa pead otsustama. Ei ole võimalik, et sa jäta selle otsuse tegema. Palju hullem on, kui sa jäta otsustama, olgu see otsus siis kasvõi halb pärast hiljem analüüsides tulenevalt, aga sa oled siiski otsustanud. Aga kui sa jäta otsustamata... Noh, siis on küsimus selles, kas sa üldse oled oma õigel kohal. Kas sa teed õiget asja, kas see peab olema see koht, kus sina töötad, kui sa ei suuda otsustada.”

Et empiirilised andmed olid intervjuueeritavate poolt vabalt välja toodud olukorrad, siis alustati analüüsi esmalt üksikult üldise suunas ehk grupeeriti olukordade kodeeringud selgelt eristuvate näitajate alusel alamkategooriatesse, näiteks kõik töötajate poolt toime pandud reeglite rikkumisi kirjeldavad olukorrad koos põhjenduste ja selgitustega kanti alamkategooriasse “töötajate poolsed rikkumised”. Kokku moodustus esialgse kodeerimise tulemusena 14 erinevat kategooriat, seejärel suurema üldistusastme poole liikudes jäi alles üheksa sidusgrupi või muu aspekti poolest eristuvat alamkategooriat. Alamkategooriad analüüsides jaotati need üldnimetatud dilemmade alusel kolme gruppi.

Seejärel analüüsiti konkreetsetes situatsioonides otsuse langetamise kohta antud kõikide põhjenduste ja kommentaaride kodeeringuid peamistest eetikateooriatest: teleloogiast, deontoloogiast ja vorseetikast lähtuvalt. Näiteks kui juht tõi otsustamisel välja, et ta lähtus organisatsiooni huvidest, kategoriseeriti see teleoloogiliseks lähenemiseks —

organisatsiooni huvides käitumine on eesmärgist lähtumine suurema kasu saavutamiseks.

2.2. Juhtide töös esinevad eetilisel keerulised olukorrad

Kirjanduses on väga vähe näiteid päriselt aset leidnud olukordadest, millega juhid igapäevaselt kokku puutuvad. Ka eetilise otsustamisega seotud uuringud, milles juhtide kogemusi uuritakse, ei keskendu juhtumitele, vaid otsustele või otsustusprotsessile (nt Huhtala *et al* 2011, 2019). Käesoleva töö autor leiab, et päriselu situatsioonide detailsem väljatoomine ja kirjeldamine on siinkohal õigustatud, et paremini aru saada, millised on olukorrad, kus juhid peavad eetilisel keerulisi otsuseid langetama. Kokku on käesolevas töös analüüsitud 49 situatsiooni, mida juhid intervjuudes kirjeldasid. Situatsioonid jagunevad kolme üldise dilemmakategooria ning üheksa töö autori poolt leitud alamkategooria vahel, millest annab ülevaate alljärgnev tabel.

Tabel 2. Juhtide töös ettetulnud eetilisel keerulised situatsioonid

Kategooriad	Alamkategooriad	Sidusgrupp, kellega seotud	Olukordade arv
Vastuolu isiklike või organisatsiooniliste põhimõtetega	Töötajate poolsed rikkumised	Töötajad	13
	Töötaja ei saa tööülesannetega hakkama	Töötajad, keskastmejuhid	7
	Väärtuskonfliktid	Töötajad	2
	Tõe rääkimine	Kliendid	2
Huvide konflikt	Muudatuste elluviimine	Töötajad, kliendid	9
	Vastuolu tippjuhi või omanikuga	Tippjuhid, omanikud	4

Kategooriad	Alamakategooriad	Sidusgrupp, kellega seotud	Olukordade arv
	Kliendipoolsed rikkumised	Kliendid	2
Väline surve ja kontroll	Juhtide rikkumised	Koostööpartnerid, riik	6
	Normide, reeglite, seaduste täitmine	Koostööpartnerid, riik, organisatsioon	4

(Autori koostatud, intervjuude põhjal)

Esimene kategooria dilemmadest ja eetilistest keerulistest olukordadest on “Vastuolu isiklike või organisatsiooniliste põhimõtetega”. Sellesse kategooriasse liigitas autor kolm alamkategooriat, mis on seotud töötajate ning vastuoludega organisatsiooniliste põhimõtetega ning ühe alamkategooria, mis on seotud isiklike põhimõtete ja südametunnistusega. Esimene alamkategooria on intervjuudes enim väljatoodud eetilistest keerulistest olukordadest, kus juht peab otsustama, mida teha olukorras, kus töötaja on eksinud normide või reeglite vastu. Normide all on siinkohal mõeldud üldtunnustatud moraalseid norme nagu näiteks ausus, reeglite all on silmas peetud organisatsioonis kehtestatud sise-eeskirju jmt.

Enamus intervjuudes kirjeldatud olukordi on komplitseeritud ja mitmetahulised ning ehkki üldnimetaja on “töötaja poolsed rikkumised”, on olukorrad siiski väga erinevad. Näiteks:

“Üks mees oli selline, kellega mul olid probleemid, aga kuna ma olin ta’ga teises struktuuriüksuses ennem töötanud, selle sama mehega olin ma ennem töötanud. Ja ma teadsin, et tal on see viinaviga küljes, aga ta oli väga hea peaga poiss. (...) Vot see, selle mehega mul oli seal korduvaid probleeme alkoholiga. Ta võis olla kaks-kolm kuud täiesti ideaalne mees ja siis kadus ära täiesti. (...) Selle mehega on, see on ainukene ka, kes mul tuli teele saata, nüüd tuleb see meelde...”

puhul on töötaja töölt ise lahkunud, mõnel juhul on juht töölepingu lõpetanud ning paaris näites on juht teinud otsuse viia keskastmejuht üle teisele ametikohale, näiteks:

“Ma olen teinud otsuse töösuhte lõpetada või jätta inimene nii-öelda sellise keskastme juhi töökohustustest kõrvale ja jätkab lihtsalt spetsialistina, teeb oma erialast tööd, mitte ei vastuta teiste inimeste eest, kellega ta nagu igapäevaselt toime peaks saama.”

Kolmas alamkategorias olukordadest on väärtuskonfliktid töötajatega. Nendes näidetes on töötajatel juhust erinev arusaam organisatsiooni eesmärkidest või toimimispõhimõtetest, mis hakkab segama koostööd juhiga:

“Ja kui me nüüd seda tema lahkumist, üksusejuhi (kohalt) lahkumist nagu arutasime, siis noh meil... Jõudsime mõlemad arusaamale, et kui tema mentaliteet on see, et... Ütleme, et minu mentaliteet on see, et enne kui midagi tõsta või (muudatusi) teha, peaks olema kõigepealt raha, et selle eest teha. Siis tema puhul on see, et enne me kulutame ära ja siis loodame, et tulu tuleb suurem järgi. Et noh see võibolla on selline visiooni mõttes kahvel. Ja noh seal kontekstis, meeskonna mõttes ta ei pruugi hingata sedasama nagu... ühtede tõmmetena.”

Viimane alamkategorias põhimõtetega vastuolu kategorias on seotud isiklike tõekspidamiste ja südametunnistuse järgimisega, täpsemalt tõe rääkimise või mitte-rääkimise dilemmaga. Intervjuudes toodi välja kaks sellesisulist näidet, mõlemad on seotud kliendile tõe rääkimisega:

“Ma ise saa seda tagantjärele muuta, aga võib-olla ma tahaks seda muuta. Et mulle tulid kliendid, kes ütlesid, et nad on endale ürituse läbiviija välja valinud juba kaks aastat tagasi ja nad soovisid meie käest ühte teenust. Ja ma teadsin, et see on väga nõrk ürituse läbiviija, aga kuna nüüd... nad olid kaks aastat tagasi (ta) välja valinud, siis ma tundsin, et mul ei ole eetiline seda maha teha, onju. (...)

Ja see kvaliteet, kõik jäi niivõrd nagu soovida (üritusel) ja siis, kui siis klient minu käest (küsis) peale üritust, et ausalt, et kas sa teadsid, et see mees on nagu nõrk tegija. Ja noh, ma ütlesin, et ma tegelikult teadsin ja siis ta tegelikult ütles ka, et, et ta on nagu väga kurb, et ma talle seda öelnud. Aga see oli see hetk, kus ma nagu tundsin, et kas see nagu on õige, et ma seda teen, või ei ole.”

Teine näide on sarnase situatsiooni kohta, aga seal otsustab ettevõtte juht kliendile tõtt rääkida ning riskib samas kliendi pahameele ja kaotusega:

“Aga ma võtan igakord sellega riski, et nad jäävad ju oma valikule kindlaks ja see võib hoopis tulla minule tagasi sellega, et näe, ta räägib sinust halvasti. Et noh, see on see riski võtmine.”

Juht peab nendes olukordades valima, kas järgida oma põhimõtteid ja südametunnistust või mitte, eetiliste dilemmade kategoorias peab ta tegema valiku tõe ja lojaalsuse vahel, aga ka lühiajalise ja pikaajalise perspektiivi vahel — kuidas otsus tõtt rääkida võib mõjutada tema ettevõtte käekäiku edaspidi, kas see toob potentsiaalseid kliente juurde või hoopis peletab neid.

Teine kategooria dilemmadest “huvide konflikt” hõlmab endas nelja alamkategooriat, neist esimene on “muutuste elluviimine”. Muudatuste tegemine organisatsioonides on intervjuudes toodud näidete põhjal suuremal osal juhtudest tähendanud ka töökohtade vähendamist ehk inimeste koondamist või siis tööülesannete ja -koormuste ümberjagamist. See tähendab, et juhid peavad valima erinevate vastandlike huvide vahel. Ühest küljest on juhi eesmärk kindlasti pakkuda töötajatele stabiilset töökeskkonda. Teisalt näeb juht pikemas perspektiivis vajadust muutuseks olgu finantsilistel põhjustel või organisatsiooni arengu eesmärgil, näiteks:

“Me viljeleme mitut nagu tegevusala onju. Mõned tegevusalad... me võtsime nagu strateegilise otsuse vastu, et mõndasid alasid me sellisel kujul ei propageeri ega

arenda, sest et see on rahaliselt ja ka organisatsiooni kontekstis on nagu ... turunduslikus mõttes on nagu mõttetud. (...) Lihtsalt lõpetasime ühe tegevusala ära ja sellest tulenevalt ütlesime selle suuna juhile ka, et vabandust, enam ei saa ja me peame sinuga koostöö lõpetama ja kõik.”

Kõigis intervjuudes kirjeldatud muudatuste elluviimise situatsioonides teevad juhid ka valiku lühiajalise ja pikaajalise perspektiivi vahel.

Teine alamkategoria huvide konfliktide hulgas on juhtide vastuolu tippjuhi või omanikuga, mida intervjuueeritavad toovad samuti välja eetilisele keerulise olukorrana. Ühest küljest on juhi ülesanne viia ellu omaniku visiooni ja tahet, teisalt peab juht ka ettevõtte ja töötajate eest hoolt kandma:

“Kusjuures mina pean mitte eesmärgiks omanikule võimalikult palju raha, vaid et see kogukond omaks tööd, normaalset palka. Ja ma näen siin sotsiaalset mõõdet. Et seda ma omanikule ei ütle. Aga tegelikult ma arvan, et kui ma seal (ettevõttes) keeraks vinti peale, siis siin (omaniku) laua taga oleks sahtlis rohkem raha. Aga jällegi eetika küsimus, ma võitlen nende inimeste eest, et seal C alevikus, kus midagi muud ei ole, ettevõtte A ka on, et inimesed ja noored tööd saaks. Ma võitlen nende eest.”

Juht on lisaks vastanduvatele huvidele ka eetilise dilemma ees, kas valida lühiajalise või pikaajalise perspektiivi vahel ettevõtte ja selle töötajate seisukohast.

Teise näite puhul on juht olukorras, kus omanikul puudub pikaajaline plaan ja ta ei soovi ettevõtte arendamisse panustada, aga samas eeldab, et firma toodab pidevalt kasumit:

“Pigem on küsimus selles, et mida tahetakse saada. Mina omanikuna näeksin ühte asja võib-olla ja tahaks seda saavutada, tema tahaks hoopis midagi muud. (Minu

plaan nägi ette) selles mõttes ikkagist samm-sammulist kasvu ja laienemist. Võib-olla isegi rohkem (oleks vaja olnud omaniku poolt) mingit riskide võtmist ja suuremat... suuremate investeeringute kaasamist. (...) Ei no tema tahtis kasumit saada ja rohkem kui see sektor nagu võimaldaks, ma arvan, et pigem see oli see, mis nagu erimeelsust tekitas.”

Viimane alamkategoria huvide konfliktide hulgas on kliendipoolne rikkumine, mida toodi välja kahe näite puhul. Nendes olukordades peavad intervjueeritavad otsustama, kuidas käituda klientidega, kes ei täida kokkulepitud reegleid teenuste kasutamisel. Ühest küljest on juhi huvi kliente hoida, teisalt hakkavad rikkumised korduma, kui neile ei reageerita ja see võib edaspidi kaasa tuua probleeme ja arusaamatusi. Eetilise dilemma vaatepunktist on juht sellises olukorras kahe dilemmapaari ees. Esiteks, kuidas kliendi rikkumisele reageerida (õiglus vs halastus), teiseks kliendi rahuolu praegu või võimalikud rikkumised edaspidi ehk lühiajaline vs pikaajaline perspektiiv.

Viimane kategoria olukorra-dilemmadest on “väline surve ja kontroll”, mille alla liigitati esiteks situatsioonid, milles juht rikub ise mõnd normi, reeglit või seadust ehk alamkategoria “juhtide rikkumised”. Intervjuudes toodud näited on nii ühekordsed nõrased asjaolude kokkulangemisel aset leidnud rikkumised kui ka pikaajalised tegevused nagu näiteks tarnijaga sõlmitud lepingu mittetäitmine, ümbrikupalkade maksmine, maksude optimeerimine, tarnijate mitte-kontrollimine.

Juhid näevad rikkumisi mitte tahtliku tegevusena, vaid välise surve mõjul toime panduna. Rikkumisi selgitati mitme näite puhul sel moel, et teine osapool on selle ära teeninud või et ebaetiline tegu tuleneb kellegi teise tegevusest, mis iseloomustab neutraliseerimistehnikat. Näiteks lepingurikkumise puhul toob juht välja, et koostööpartner on ise käitunud ebaausalt:

“Eks ta ise tegelikult nagu ka mängis selle olukorra enda jaoks maha. Noh, kui Eesti turg on lihtsalt väike ja kui kui me saneerima hakkasime, siis tegelikult tema oli ka üks nendest, kes õhutas seda tagant, et nüüd tuleb (oma toodete) hindasid

tõsta, onju. Ja kuna selle teada sain, siis noh, me igasugune koostöö sai põhimõtteliselt läbi.”

Mitme näite puhul ütlevad juhid, et rikkumine on neile endale vastumeelne, kuid konkreetses olukorras tuli lihtsalt selline otsus vastu võtta:

“Kui ma oleks küsinud nagu mingi suuremad saastenumbrid, siis ma oleks lihtsalt need saanud, onju. Aga kuna keegi (eelmine juht) arvas, et ärme küsime (siis läks tootmine saastelimiidist üle). (...) Noh, loomulikult me ajasime järgnevatel kordadel selle asja paika, et muutsimegi seda algdokumenti ja panime sinna suurema numbri sisse ja oligi kõik. (...) Ja nüüd need numbrid olid täis, siis oleks pidanud maksma mingi nagu noh... arusaamatult ikka nagu tuhandetes mingi raha sellepärast, et keegi kunagi ütles väiksema numbri.”

Selles situatsioonis oleks juht saanud seaduspäraseks käitumiseks ajutiselt saastenumbreid suurendada või võtta kohe ette algdokumentide muutmisprotsess, mis oleks ettevõttele toonud kaasa nii rahalise kui ajalise kulu, mistõttu otsustas juht sel hetkel nõudeid mitte täita ning valis lühiajalises perspektiivis rikkumise.

Üks juht kirjeldab, miks ta ei kontrolli oma koostööpartnerite tausta eetilise tootmise osas. Juht ei riku otseselt ühtegi seadust ega reeglit, ta teab, et eetiliste normide järgmine eriti rahvusvahelises ja suuremahulises ettevõtluses on oluline, aga Eestis seda vajadust ta hetkel ei taju:

“Aga kuna (tarbijat) väga ei huvita need asjad siis ju... Täna midagi juurde ei anna, ei kasu ega kahju.”

Teine situatsioonide alamkategoria on samuti seotud normide, reeglite ja seaduste täitmisega, aga selle erinevusega, et antud näidete puhul täidavad juhid ettekirjutusi

välise surve või kontrolli tõttu, kuid ei pea seda otstarbekaks ning lähevad mõnikord reegleid täites vastuollu iseenda tõekspidamiste ja väärtustega. Näiteks:

“Mul on siiamaani nagu keeruline see, et me peame raha ära kulutama nulli. Nagu miks? Seda me pidime tegelikult nüüd tegema ka aasta lõpus, sest et muidu oleks liiga suur pluss jäänud. Noh, siis me peame lihtsalt ära kulutama, võetakse ära muidu lihtsalt. Et see on... see on sihuke absurdne nagu ebakõla või sihuke nagu noh... Minu mõttemailmas on see, et me mitte ei raiska seda, vaid me tekitame rasva, mille põhjal, kui tekib kriitiline aeg, siis me saame seda üle elada.”

Kirjeldatud olukorras teeb juht iseenda põhimõtetega vastuolus oleva otsuse raha kulutamiseks, sest organisatsioonis kehtestatud reeglite kohaselt jääks tema üksus muidu eelarveaasta lõpus alles jäänud finantsvahenditest ilma, mida ta samuti ei pea õigeks.

Alapeatüki kokkuvõtteks võib öelda, et enim on intervjueeritavatel ette tulnud eetilisel keerulisi olukordi seoses töötajate poolt toime pandud rikkumistega või tööga mitte-hakkama saamisega — peaaegu pooled väljatoodud näidetest puudutavad just selliseid situatsioone. On ootuspärane, et juhi otsused, sh eetilisel keerulised otsused, on seotud enim just töötajatega, sest töötajad on seotud organisatsiooni kõikide toimimistasandiga, mida ütleb ka üks intervjueeritav:

“Siin valdavalt inimestega ongi nad kõik (otsused) ju seotud. On tõsi, et nii kui sa teed rahaga seoses otsuseid, on see lõpuks on ikkagi inimestega seotud, sest et kui ma ütlen, et teil on nii palju vähem raha, siis see tähendab, et üksuse tasand, kes peab inimestega tegelema hakkama. Et ega siin ei olegi selliseid otsuseid, mis inimestega seotud ei ole, seetõttu nad kipuvad nagu nagu keerulisemad olema.”

Käesolevas töös kirjeldatud olukorrad ei sarnane Tutskanjuki (2014) uuringu tulemustega, milles intervjueeritud juhid nimetasid ettevõtetes esinevatest ärietiliste dilemmadest enim maksude maksmist ja klientidega seonduvaid dilemmasid. Erinevus tuleb ennekõike sellest, et Tutskanjuki (2014) töös analüüsiti ainult erasektori ettevõtete juhte, käesolevas magistris töös olid esindatud ka avaliku sektori juhid, seega ei saagi situatsioonid sarnaneda. Ka on töödes kasutatud erinevat metoodikat ja erinevat valimi suurust, mis mõjutab tulemusi.

Järgmises alapeatükis antakse ülevaade, millest lähtuvalt intervjueeritud juhid kirjeldatud situatsioonides otsuseid langetavad ning mida sealjuures oluliseks peavad.

2.3. Eetiliselt keerulises olukorras otsustamine

Intervjuudes välja toodud situatsioonide kohta andsid intervjueeritavad kokku 136 erinevat kommentaari, selgitust ning põhjendust mingi lahendusvariandi kasuks otsustamisel ehk siis iga situatsiooni juures toodi välja mitmeid erinevaid otsust mõjutanud aspekte. Põhjendused on alljärgnevalt välja toodud peamiste eetiliste lähenemiste järgi, need põhjendused, mida ei saanud seostada ühegi kindla lähenemisega, on ära toodud tabeli viimases veerus “Muu lähenemine”. Dilemmakategooria “Vastuolu isiklike või organisatsiooniliste põhimõtetega” olukordades otsustamisel toodud põhjendused on situatsioonide alamkategoriate kaupa allolevas tabelis.

Tabel 3. Isiklike või organisatsiooniliste põhimõtetega seotud olukordades otsustamine

Olukordade alamkategoriad	Põhjenduste aluseks olev lähenemine			
	Teleoloogia	Deontoloogia	Vooruseetika	Muu lähenemine
Töötajate poolsed rikkumised	17	19	10	12
Töötaja ei saa tööülesannetega hakkama	8	8	5	1

Olukordade alamkategoriad	Põhjenduste aluseks olev lähenemine			
	Teleoloogia	Deontoloogia	Vooruseetika	Muu lähenemine
Väärtuskonfliktid	3		1	
Tõe rääkimine	3	1	1	1
Kokku põhjendusi	31	28	17	14

(Autori koostatud, intervjuude põhjal)

Enim tõid juhid dilemmakategooria lahendamisel välja teleoloogilisi, sh utilitaarseid põhjendusi, peaaegu samapalju toodi deontoloogilisi ehk teo olemuse, õiguste ja kohustustega seotud põhjendusi. Mõnevõrra vähem viidati vooruseetikaga seotud põhjendustele. Kõige rohkem ütlesid intervjuueeritavad, et nad lähtuvad väärtuste ja põhimõtetega seotud eetilistest keerulistest olukordades organisatsiooni huvidest — milline otsus on organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks vajalik.

Töötajate poolt toime pandud rikkumiste puhul tõid juhid otsustamise alusena enim välja põhjendusi, mis oma sisult on deontoloogilised ehk teo olemusele suunatud, sealhulgas peavad juhid oluliseks õiguseid ja kohustusi. Näiteks ütlesid paljud intervjuueeritavad, et juht peab sellises olukorras otsustama ning otsus peab olema õiglane, samuti seda, et töötajaid tuleb kohelda võrdselt. Peaaegu samapalju toodi välja teleoloogilisi põhjendusi ehk juhid pidasid oluliseks ka otsuse tulemust organisatsiooni ja meeskonna jaoks, näiteks:

“Jah, meil oleks täna lihtsam, kui X oleks edasi jäänud, aga me saime aru, et meil ka homme oleks normaalne töötada, me peame tast täna loobuma. (...) Arvestades kas siis tulevikku, arengut, meeskonda ja nii edasi, aga kus ma ei tohi eksida, see on just selle meeskonna juures. Koguaeg sind ju jälgitakse, on nii. Juht ei saa olla kõigile meelepärane, ta peab olema ühtemoodi aus kõigi vastu.”

Juhi kohustuste ehk deontoloogiliste põhjenduste hulka liigitas autor ka kommentaarid, mida peaaegu kõik intervjuueeritud juhid välja tõid, sh eelmises näites — juht peab

rikkumisele või ka tööülesannetega mitte-toimetulemisele reageerima, kuna töötajad jälgivad juhi otsuseid. Viimases kommentaaris on lisaks esindatud ka vooruseetikast lähtuv põhimõte, milline inimene juht peab olema. Üks osa põhjendustest ja kommentaarides on seotud vooruseetikaga, nagu ka väljatoodud näites — juht peab intervjueeritavate hinnangul olema aus, õiglane, alluvad peavad juhti usaldama.

Mitmed intervjueeritavad juhid tõid välja, et ausal ja õiglasel juhil on oluline mõju nii töötajatele kui kogu organisatsiooni tegevusele, mis seob omavahel vooruseetika ja teleoloogilise lähenemise:

“Mis ma sain kinnitust, on see, et see sõnum, kuidas meid juhitakse ülevalt ja mis on meie arusaamad või väärtused, see jõuab ka alla välja, onju. Ja see, et kui töökeskkond on... ja üldse mentaliteet juhtide tasandil on ka väärtuspõhiselt nagu paigas, nii nagu minu arvates peaks olema, siis ei toimu esiteks kaadrivoolavust ehk siis selle pärast on muresid vähem. Tekib stabiilsus ja kvaliteet tänu sellele töötajaskonnale.”

Neljas grupp põhjendusi töötajate rikkumiste puhul, mis ei seostunud ühegi kindla eetilise lähenemisega, olid sellised, milles juhid ütlesid, et kõik inimesed eksivad ning karistamisel tuleb vaadata tahtlust, kas töötaja saab ise aru teo keelatusest, kas ta kahetseb tehtut jm olukorra asjaolusid.

Otsuse langetamisel olukordades, kus töötajad ei saa nõuetekohaselt hakkama tööülesannete täitmisega, toodi enim välja teleoloogilisi ning deontoloogilisi põhjendusi. Viimased on seotud nii töötaja kui ka juhi õiguste ja kohustustega, samuti õigete tegudega, näiteks rõhutati kokkulepetest kinnipidamise olulisust ning seda, et töötajad peavad andma oma panuse organisatsiooni. Mõnevõrra vähem tõid juhid välja vooruseetikaga ehk juhi omaduste ja väärtustega seotud põhjendusi.

Väärtuskonfliktide puhul nimetati otsustamise juures olulisena ennekõike teleoloogilisi selgitusi ehk juhid pidasid oluliseks organisatsiooni heaolu ja ühtsena toimimist. Tõe rääkimise või mitte rääkimise vahel valides olid otsuse aluseks ennekõike ettevõtte edasisest käekäigust tulenevad ehk teleoloogilised põhjendused.

Teise dilemmakategooria “huvide konflikt” kohta antud selgituste jagunemine on ära toodud järgmises tabelis.

Tabel 4. Huvide konfliktiga seotud olukordade lahendamine

Olukordade alamkategoriad	Põhjenduste aluseks olev lähenemine			
	Teleoloogia	Deontoloogia	Vooruseetika	Muu lähenemine
Muudatuste elluviimine	14	6		2
Vastuolud tippjuhi või omanikuga	3	1	3	1
Kliendipoolsed rikkumised	5	5		2
Kokku põhjendusi	22	12	3	5

(Autori koostatud, intervjuude põhjal)

Huvide konflikti sisaldanud olukordades otsustamisel olid ülekaalukalt esindatud teleoloogilised põhjendused, järgnesid deontoloogilised ning suhteliselt vähe oli vooruseetikaga või konkreetse eetilise lähenemiseta seotud selgitusi. Paaril korral toodi intervjuudes otsesõnu välja, miks organisatsiooni huvid enamasti esikohale seatakse:

“Et kui ikkagi organisatsioonil halvasti läheb, siis õige pea puudutab see meid kõiki. Et see on nagu minu meelest oluline — kui sellest mitte lähtuda, siis ei oleks mõistlik selles asutuses töötada.”

Muudatuste elluviimine on väga otseselt organisatsiooni eesmärkide saavutamise seotud, mistõttu on mõisteta, et sellistes situatsioonides otsuse langetamise kirjeldamisel töid intervjueritavad välja eelkõige teleoloogilisi põhjendusi, näiteks:

“Meil oli varasemalt tööl neli täiskohaga teenindajat, klienditeenindajat. Vastavalt lahtiolekuaegadele meil reaalne vajadus on tegelikult 2,5 järgi. Üks ametikoht on täiesti üleliigne. Palgakulu mõttes on see juba päris arvestatav osa. Ja siis ongi — ühe koondasime ära. Aga see ongi see, et meil tuleb lihtsalt kohaneda turuga, muidu me lihtsalt finantsiliselt ei jääks ellu.”

Vähem võis muudatuste elluviimisel märgata deontoloogilisi põhjendusi, need olid seotud eelkõige töötajate õigustega olla võrdselt koheldud ning omada täit informatsiooni muudatuste kohta:

“Palgad olid väiksed ja siis nad käisidki kõik (töötajad) seda riburadapidi küsimas. (...) Me võtsimegi selles mõttes seltskonna kokku ja määrasime aja ära, millal töötasu tõuseb ja tegimegi samm-sammuliselt kõigile. Selles mõttes mitte ühesugused (palgatõusud), aga kõigile nagu sama skeem, sama tüübiga. Igasuguse sellise skeemi puhul, noh see on ainuõige, et see peab olema lihtne ja selge.”

Tippjuhi või omanikuga vastuolu situatsioonides töid intervjueritavad võrdselt välja teleoloogilisi ja vooruseetikaga seotud põhjendusi. Teleoloogilised põhjendused olid sellised, kus juhid ütlesid, et peavad lähtuma ennekõike organisatsiooni, sh töötajate huvidest ja mitte niivõrd omaniku või tippjuhi huvidest. Vooruseetika alla liigitati kommentaarid, milles öeldi, et tuleb kindlaks jääda enda tõekspidamistele ja tegutseda kooskõlas südametunnistusega.

Kliendi poolt toime pandud reeglite rikkumise osas otsuse langetamisel töid juhid võrdselt teleoloogilisi ja deontoloogilisi põhjendusi. Neist esimesed olid seotud sooviga edaspidi taolisi olukordi ära hoida ning organisatsiooni mainet hoida. Deontoloogilised

põhjendused olid need, mille kohaselt peab kliente võrdselt kohtlema, alati reeglitest kinni pidama ning et karistus peab õiglane olema. Kliendi rikkumiste korral nimetati nagu töötajate rikkumiste situatsioonideski, et tuleb arvestada olukorra asjaoludega — need kommentaarid liigitas autor muu lähenemise alla.

Tabel 5. Välise surve ja kontrolliga seotud olukordade lahendamine

Olukordade alamkategoriad	Põhjenduste aluseks olev lähenemine			
	Teleoloogia	Deontoloogia	Vooruseetika	Muu lähenemine
Juhtide rikkumised	13	1	1	3
Seaduste täitmine	8	1	1	1
Kokku põhjendusi	21	2	2	4

(Autori koostatud, intervjuude põhjal)

Välise surve ja kontrolliga seotud dilemmades otsuse langetamisel olid ülekaalus teleoloogilise lähenemise alla kuuluvad põhjendused ja seda mõlema alamkategoria puhul. Juhtide rikkumiste näidete juures põhjendasid juhid oma otsuseid ennekõike teleoloogiliselt ehk soovist ja vajadusest pidada ennekõike silmas organisatsiooni heaolu, sh majanduslikku heaolu või finantsolukorda. See tähendab, et seaduste või normide täitmine oleks ettevõttele konkreetsel ajahetkel olnud näiteks finantsiliselt kahjulik.

Paaril korral selgitati, et rikkumine oli põhjendatud karmi konkurentsiga või kriisiolukorraga, need kommentaarid liigitas autor muu lähenemise alla. Näiteks juht, kes pidi reageerima tootmisavariile, kus tal oli valida nõuetekohase utiliseerimise ja võimaliku loodusreostuse ohu vahel, valis viimase oma põhimõtete vastaselt just finantskaalutlustel:

“Ma pidin ju halvimast valima parima. (...) Noh, hädaolukordades või kuidas ma sulle ütlen, toimidki mõnikord... Valetad oma põhimõtte vastu, aga käitud põhimõtte vastu, et päästa mingi tulekahju.”

Seadustest, reeglitest ja normidest kinnipidamist põhjendati mõnevõrra üllatuslikult enamasti teleoloogiliselt, näiteks sooviga säilitada organisatsiooni mainet või vajadusega valida mitmest halvast variandist vähem halvem. Üks juht ütles, et kontrollimine mõjutab seadustest kinnipidamist, üks kommentaar käis juhi isikuomaduste kohta ja vaid üks põhjendus oli deontoloogiline ehk et seadust tuleb lihtsalt täita.

Alapeatüki kokkuvõtteks võib öelda, et iga olukorra kirjeldamisel töid intervjueeritavad välja samaaegselt erinevaid otsustamist mõjutavaid aspekte, mille autor liigitas erinevate eetiliste lähenemiste alla. Juhid arvestasid otsustamisel ühtaegu situatsioonist tulenevaid asjaolusid, organisatsiooni eesmärke, enda kui juhi rolli jm aspekte. Sellel võib olla mitu põhjust. Esimene põhjus on see, et intervjueeritavad tuginevad otsustamisel enda sisetundele, mida ka intervjuudes tihti öeldi. Inimese moraalne tunnetus põhineb eelkõige uskumustel, mis on õige ja mis vale, mitte konkreetsetel moraaliprintsiipidel (Boland 2006). Juhid otsustavad nii, nagu nad tunnevad, et on õige organisatsiooni seisukohast.

Teiseks on mitmed autorid välja toonud, et otsuseid saab põhjendada rohkem kui ühe eetilise teooria või printsiibiga või ka kombinatsiooniga mitmest eelpoolnimetatust (Alder *et al* 2008; Collins, Wray-Bliss 2005; Reidenbach, Robin 1988). Erinevate teooriate kombineerimine võib anda parima tulemuse ja eetilised otsused äriliste otsuste tegemisel (Khalid *et al* 2017). Intervjuude põhjal juhid nii tegidki, nad kombineerisid erinevaid lähenemisi. Kolmandaks võib nõustuda Kish-Gephart *et al* (2010) tulemustega, mille kohaselt eetiliselt keerulistes olukordades valikute tegemine on keeruline ja kompleksne tegevus, mille mõistmiseks tuleb vaadelda isiklikke, situatsioonilisi ja organisatsioonilisi aspekte ühiselt.

Vooruseetiliste ehk juhi isikuomaduste ja käitumismallidega seotud selgituste üsna sage kasutamine otsuste ühe põhjusena näitab, et enamus intervjueeritud juhtidest tajuvad, et

töötajad jälgivad juhi eetilistust (Huhtala 2013), et juhilt oodatakse eetilist käitumist (Global... 2018) ning et juhist sõltuvad organisatsiooni väärtused ja seega eetiline kultuur (nt Brown, Treviño 2006; Kaptein 2008). Tutskanjuki (2014) andmetel kasutasid Eesti juhid peamiselt vooruseetikat ärietikas kehtivate põhimõtete kirjeldamisel, mida võib lugeda sarnaseks tulemuseks — uuringutes osalenute jaoks on oluline see, et juht oleks inimesena ja juhina eetiliselt eeskujuliku käitumise ja iseloomomadustega.

Vastuste põhjal ei tajunud intervjueeritud juhid eetiliselt keerulisi olukordi enda jaoks eriti rasketena. Vaid mõnel korral tõid intervjueeritavad välja, et teatud otsused või situatsioonid on neile keerulised. Üheks selliseks näiteks olid tõe rääkimise või mitte-rääkimisega seotud olukorrad, nende puhul ütles intervjueeritav, et tal oli keeruline otsustada, milline käitumine on õige ja milline mitte. Üks juht ütles, et kõige keerulisem on minna vastuolla omanikuga, sest see võib kaasa tuua negatiivseid tagajärgi talle endale, üks juht nimetas keerulisena inimestega seotud otsuseid:

“Igapäevatööd tehes on nagu... See ongi selle töö osa ja seal ma ei mõtle selle peale, kas see on lihtne või keeruline. Et iga päev teed mingisuguseid otsuseid ja mõtled, et võiks teha teisiti ja noh, need... nendega mul nagu ei ole probleemi. Ikkagi rohkem on (keeruline) see, et kui on tõesti suuremad muutused rahastamises või siis on nagu inimeste... inimestevahelised asjad või inimeste asendamisega seotud teemad, inimestest loobumisega seotud teemad.”

Enamasti öeldi intervjuudes väljatoodud olukordade kirjeldamisel siiski, et otsuste langetamine ei ole keeruline, sest otsustamine, sh keerulistes olukordades, ongi juhi töö. Juhid ei teadvusta igapäevastes otsustes eetilisi aspekte või jäävad need need tähelepanu alt välja (Huhtala 2013). See haakub Awasthi (2008) seisukohaga, mille kohaselt lähenetakse erialakirjanduses juhtimisprobleemidele ja eetilistele probleemidele täiesti erinevalt, seda nii üldise sõnastuse kui võimalike lahendusvariantide poolest. Juhtide eesmärk on langetada häid juhtimisotsuseid, mitte eetiliselt häid otsuseid, seega näevadki juhid probleeme ennekõike juhtimisprobleemidena, mis ei sisalda eetilisi

aspekte (Ibid 2008) või tegelevad otsuste majandusliku küljega, mida peetakse moraalselt neutraalseks (Bird, Waters 1989; Crane, Matten 2007).

Suurem osa intervjueritud juhtidest ütlesid samas, et nad konsulteerivad otsuste langetamisel tavaliselt või vahel mõne usaldusväärse kolleegiga. Põhjendusena toodi oma mõtetele toetuse saamise ning olukorra teise nurga alt nägemise soov. Mitme juhtimistasandiga organisatsioonide tippjuhid tõid mõnel korral välja keskastmejuhtide kaasamise vajaduse olukordades, kus otsused puudutasid nende struktuuriüksusi. Seega ehkki juhid ei pidanud olukordi ja otsuseid keerulised, ei langetanud nad otsuseid enamasti ainult iseenda teadmiste ja kogemuste toetudes. Juhid arutavad enda sõnade kohaselt erinevaid olukordadega seotud aspekte usaldusväärsete kolleegidega ja kuulavad teiste arvamusi nagu soovivad erinevad eetilise otsustamise mudelid (ning vahel on muutnud ka oma esialgseid otsuseid. Seega kasutavad nad vähemalt osaliselt näiteks Rioni (1996) eetilise otsustamise mudelis pakutud teguviisi.

Teiste juhtide otsuste langetamise kohta öeldi intervjuudes, et eelkõige lähtuvad intervjueritavate meelest teised juhid organisatsiooni eesmärkidest, sh finantseesmärkidest, näiteks:

“Ma arvan, et kui sa oled tugev juht, siis ei ole tegelikult eetiliselt keerulisi otsusi. Noh hea näide on ma arvan Sangar ja Baltika, kes siin praegu teatasid, et nad panevad pillid kotti. Ma arvan, et nad teevad täiesti tuima rahuga seda, ilma emotsioonita. Puhas jällegi äriiline, niiöelda äriiline otsus. (...) Selleks on ju (ettevõtte) tegelikult ellu kutsutud, et tulu teenida.”

Võib öelda, et arvamused teiste juhtide käitumise kohta olid enamikul juhtudel pigem negatiivsed, selle üheks põhjuseks on ilmselt asjaolu, et intervjueritud juhtide hulgas oli rohkem erasektori juhte, kes lähtuvad ise otsuseid langetades tõenäoliselt ettevõtte finantseesmärkidest ja näevad sama teiste juhtide juures. Tulemused on sarnased Litschka *et al* (2011) uuringuga, mille kohaselt Austra juhid on teiste juhtide

otsustamise osas negatiivsel arvamusel. Psühholoogilisest aspektist võetuna on teiste tegevuse osas ilmselt lihtsam negatiivseid hinnanguid anda kui enda suhtes (Bazerman, Tenbrunsel 2012) või ei usuta, et teistel juhtidel on samasugune moraalitunnetus ja empaatiavõime (Litschka *et al* 2011).

Ärieetikat või ka eetikat üldiselt kirjeldati intervjuudes kui üldiselt aktsepteeritud käitumisnormidest kinnipidamist, kokkulepete täitmist, teistele mitte liiga tegemist, ettevõtluse kontekstis toodi paaril korral välja ka pikaajalises perspektiivis jätkusuutliku käitumise olulisust. Paar intervjueeritavat ei osanud vastata ning mõnel korral tunnistati, et see on raske küsimus. Tulemused sarnanevad mõneti Tutskanjuki (2014) tulemustele, mille kohaselt Eesti juhid kirjeldavad ärieetikat märksõnadega nagu näiteks ausus ning lepingutest ja kokkulepetest kinnipidamine.

Töö autori jaoks isiklikult oli huvitav asjaolu, et kõik intervjueeritavad kasutasid jutu käigus enda initsiatiivil korduvalt sõna “eetiline”, kusjuures autor püüdis sellest hoiduda, et mitte mõjutada intervjueeritavate mõttekäiku. Kindlasti oli oma roll sellises sõnakasutuses töö teemal ehkki enamus juhtidest ütles intervjuu alguses, et nad ei kujuta ette, millest rääkida ja et neil eetiliselt keerulisi olukordi tööl ei ole. Intervjuu lõpus ütlesid mitmed juhid, et see oli väga huvitav kogemus ning nad ei ole oma tööle kunagi sellises võtmes mõelnud.

Kui juhid kasutavad eetikaga seotud sõnu, siis on tõenäolisem, et see käivitab moraalsete mõtlemise (Treviño, Nelson 2007). Seega annab käesolev magistr töö lisaks juhtide kogemuste ja eetiliselt keerulistes olukordade otsustamise uurimisele panuse sellesse, et lähendada eetilist teooriat ja juhtide otsustamist. Intervjueeritud juhtide poolt eetikaga seotud sõnade kasutamine on toeks muutmaks juhtide otsustamist edaspidi eetiliselt veelgi teadlikumaks. Magistr töö käigus kogutud empiirilisi andmeid on võimalik kasutada edasisteks analüüsideks, näiteks uurida põhjalikumalt otsustamist mõjutanud tegureid juhtide näidetes.

KOKKUVÕTE

Eetika ja eetilised otsused töökohal on olnud viimasel ajal järjest enam avalikkuse tähelepanu all, seda nii maailmamajanduses toimunud negatiivse mõjuga sündmuste tõttu viimasel aastakümnel, aga ka teiste ebaeetiliste tegude tõttu, mis on avalikkuse teravama pilgu alla toonud juhtide käitumise ja otsused. Juhtidel tuleb igapäevaselt teha otsuseid, millele on mõju teistele inimestele, ümbritsevale keskkonnale ja laiemalt võttes ühiskonnale. Seetõttu on oluline paremini mõista juhtide otsuste langetamise asjaolusid ja tagamaid. Kuigi paljud eetikaurijad on seda tõdenud, ei ole juhtide kogemusi ja otsustamist päriselus eriti uuritud.

Eetiliselt keeruliste olukordadena võib käsitleda esiteks klassikalisi eetilisi dilemmasid, milles puudub üks selgelt teistest parem lahenduskaik. Eetilise dilemma puhul rikub iga otsus mõnd eetilist printsiipi, tõekspidamist, normi või reeglit. Psühholoogia valdkonnast on pärit termin eetiline konflikt, mis on inimese sisemine konflikt, kui ta peab tegema või näeb kedagi teist tegemas midagi, mis on vastuolus normide või isiku isiklike väärtushinnangutega. Käitumuslikus eetikas kasutatakse mõistet eetiliselt keerulises olukorras otsustamine, mille all peetakse silmas otsuseid, millel on mõju teistele inimestele ehk otsusel on eetiline aspekt. Otsus, mis sellises olukorras langetatakse, võib olla eetiline ehk kooskõlas aktsepteeritud sotsiaalsete normide, reeglite ja seadustega või ebaeetiline juhul, kui rikub üht eelpoolnimetatut.

Käesolevas töös käsitleti kolme tüüpi eetilisi dilemmasid. Dilemmad võivad tekkida olukorras, kus inimene peab otsustama, kas käituda kooskõlas isiklike ja/või organisatsiooniliste väärtuste ja normidega või mitte. Teine tüüpdilemma on seotud huvide konfliktiga ehk inimene peab tegema valiku erinevate vastanduvate huvide

vahel. Kolmandat tüüpi dilemmad on sellised, milles inimene on sunnitud käituma mingil viisil välise surve või kontrolli tõttu. Uuringute kohaselt on igapäevased ebaeetilised teod töökohtadel: valetamine, ebasobiv käitumine töökaaslastega ja altkäemaksu pakkumise ja võtmisega seonduvad teod. Paljusid nimetatud tegudest saab seostada just juhtidega. (Eba)eetilisi valikuid töökohal mõjutavad mitmed tegurid, näiteks organisatsiooniline keskkond, juhtide eeskuju, olukorra moraalne intensiivsus, samuti inimese isikuomadused ja tõekspidamised.

Eetikateoreetikud on eetilistes dilemmaades ja eetiliselt keerulistes olukordades otsustamise hõlbustamiseks välja töötanud mitmeid eetilise otsustamise mudeleid, mis eeldavad mitmesammulist olukorra analüüsimist. Igapäevaseid otsuseid tehes ei pruugi juhtidel olla selliseks protsessiks võimalust. Järjest enam leiavad eetikauurijad, et inimeste eetilist käitumist mõjutavad lisaks alateadlikud protsessid ning otsustamine eetilise või ebaeetilise käitumise vahel ei pruugi alati olla teadlik ning kaalutletud. Eetiliselt keerulistes olukordades otsustamine on mõjutatud erinevatest sisemistest ja välistest asjaoludest ning selle mõistmiseks ei piisa üksikute tegurite uurimisest.

Magistritöö empiirilises osas viidi läbi 10 süvaintervjuud Eesti juhtidega. Intervjueeritavad on erineva tausta ja kogemusega keskastme- ja tippjuhid avalikust ja erasektorist. Kokku kirjeldasid intervjueeritavad oma kogemusi 49 eetiliselt keerulise olukorra ja neis olukordades otsuse langetamise kohta. Olukorrad kategoriseeriti üheksasse alamkategoriasse ja seejärel analüüsiti eelpoolnimetatud ärieetiliste dilemmaade alusel. Kõige enam kirjeldasid juhid olukordi, mis on seotud vastuoludega isiklike või organisatsiooniliste väärtustega. Selles kategoorias on situatsioonid, mis puudutavad töötajate poolt toime pandud rikkumisi, töötajate tööülesannetega mitte hakkama saamist, samuti väärtuskonflikte töötajatega ning klientidele tõe rääkimise või mitte-rääkimisega seotud olukorrad.

Huvide konflikti dilemmaade alla liigitati muudatuste elluviimise, omaniku või tippjuhiga vastuolu ning klientide rikkumistega seotud situatsioonid. Välise surve ja

kontrolliga olid seotud olukorrad, milles juhid kirjeldasid reeglitest ja normidest kinnipidamise vajadust ning näited, milles juhid olid reegleid, seadusi või norme rikkunud.

Kirjeldatud olukordades langetatud otsuseid ning nende kohta intervjuudes antud selgitusi analüüsiti lähtudes peamistest eetikateooriatest: deontoloogia (kohustuse-eetika), teleoloogia (tagajärje-eetika) ja vooruseetika (inimese iseloomu eetika). Eetilisel keerulistes olukordades langetatud otsuse kohta andsid intervjueeritud juhid enamasti mitmeid ja sageli erineva eetilise lähenemise alla kuuluvaid selgitusi ja põhjendusi. Juhid arvestasid otsustamisel ühtaegu situatsioonist tulenevaid asjaolusid, organisatsiooni eesmärgi, enda kui juhi rolli jm aspekte.

Kõige rohkem toodi otsuse langetamise juures välja teleoloogilist laadi ehk tagajärje või ka tulemuse saavutamise seotud põhjendusi. Juhid selgitasid oma otsuseid organisatsiooni ja meeskonna eesmärkidest lähtudes. Erandina toodi deontoloogilisi põhjendusi rohkem välja otsustamisel olukordades, mis olid seotud töötajate rikkumistega. Nendes situatsioonides rõhutasid juhid õiguste ja kohustustega seotud aspekte, mh juhi kohustust rikkumistele reageerida, samuti töötajate võrdse kohtlemise vajadust. Sageli viidati otsustamisel vooruseetilistele aspektidele ehk intervjueeritavad pidasid oluliseks, et neid kui juhte tajutaks ausa ja õiglasena.

Uuringus osalenud juhid ei pidanud otsustamist kirjeldatud olukordades enda jaoks üldjuhul keeruliseks ega raskeks, samas arutavad juhid sageli situatsioonidega seotud aspekte mõne usaldusväärse kolleegiga. Sellest võib järeldada, et intervjueeritud juhid ei oska teadvustada eetilisi aspekte igapäevastes otsustes.

Magistritöö tulemused ei ole üldistatavad valimi ja meetodika tõttu, kuid annavad ettekujutuse eetilisel keerulistest situatsioonidest, millega juhid igapäevatoos kokku puutuvad. Samuti on magistritöö täienduseks uuringutele, mis selgitavad juhtide otsustamist tööelu eetilisel keerulistes olukordades.

KASUTATUD ALLIKAD

1. Ahmad, N. A., Ansari M., & Aafaqi R. (2005). Ethical Reasoning: the Impact of Ethical Dilemma, Egoism and Belief in Just World. *Asian Academy of Management Journal*, 10, 2, 81–101. https://www.researchgate.net/publication/43655844_ETHICAL_REASONING_THE_IMPACT_OF_ETHICAL_DILEMMA_EGOISM_AND_BELIEF_IN_JUST_WORLD
2. Alder, G. S., Schminke, M., Noel, T. W., & Kuenzi, M. (2008). Employee Reactions to Internet Monitoring: The Moderating Role of Ethical Orientation. *Journal of Business Ethics*, 80, 481-498.
3. Allen, K. (2012). What Is an Ethical Dilemma? *The New Social Worker*, 19 (2), 4-5. Retrieved from <http://www.mediafire.com/view/1rkn9o608b86ab0/spring2012.pdf>
4. Awasthi, V. N. (2008). Managerial decision-making on moral issues and the effects of teaching ethics. *Journal of Business Ethics*, 78, 207-223.
5. Bazerman, M. H., & Tenbrunsel, A. E. (2012). *Blind spots: Why we fail to do what's right and what to do about it*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
6. Bird, F. B., & Waters, J. A. (1989). The moral muteness of managers. *California Management Review*, 32, 73–88.
7. Boland, K. (2006). Ethical Decision-Making Among Hospital Social Workers. *Journal of Social Work Values and Ethics*, 3, (1), 61-84. Retrieved from http://www.mediafire.com/file/a03wf2r2bum1yv6/JSWVE_Spring_2006_Complete.pdf
8. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
9. Bryan, C. J., Adams, G. S., & Monin, B. (2013). When cheating would make you a cheater: Implicating the self prevents unethical behavior. *Journal of Experimental Psychology*, 142, (4), 1001–1005.

10. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39–48. DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G
11. Chugh, D., & Kern, M. C. (2016). A dynamic and cyclical model of bounded ethicality. *Research in Organizational Behavior*, 36, 85–100. Retrieved from <https://static1.squarespace.com/static/5809142d20099eb094e1cdaf/t/5844340c5016e1d55a369764/1480864781409/a-dynamic-and-cyclical-model-of-bounded-ethicality.pdf>
12. Cole, P. L. (2012). You want me to do what? Ethical practice within interdisciplinary collaborations. *Journal of Social Work Values & Ethics*, 9, 1, 26-39. Retrieved from <http://www.mediafire.com/download/pvzxgfbz1fp08bg/spring2012completejswve.pdf>
13. Collins, H., & Wray-Bliss, E. (2005). Discriminating Ethics. *Human Relations*, 58, 799-824.
14. Craft, J. L. (2013). A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011. *Journal of Business Ethics*, 117, 2, 221-259. DOI: 10.1007/s10551-012-1518-9J
15. Crane, A., & Matten, D. (2007). *Business ethics*. Oxford: Oxford University Press.
16. Day, L. A. (2006). *Ethics in Media Communications: Cases and Controversies*. 5th ed. Belmont: Wadsworth Publishing Co.
17. De Cremer, D., van Dick, R., Tenbrunsel, A., Pillutla, M., & Murnighan, J. K. (2011). Understanding ethical behavior and decision making in management: A behavioural business ethics approach. *British Journal of Management*, 22, S1–S4.
18. DeWall, C. N., Baumeister, R. F., Gailliot, M. T., & Maner, J. K. (2008). Depletion Makes the Heart Grow Less Helpful: Helping as a Function of Self-Regulatory Energy and Genetic Relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin* 34, 1653–1662.
19. Ehrich, L. C., Kimber, M., Millwater, J., & Cranston, N. (2011). Ethical dilemmas : a model to understand teacher practice. *Teachers and Teaching : Theory and Practice*, 17(2), 173-185.

20. Falkenberg, L., & Herremans, I. (1995). Ethical behaviors in organizations: Directed by the formal or informal systems? *Journal of Business Ethics*, 14, 133–143.
21. Fraedrich, J., Thorne, D. M., & Ferrell, O. C. (1994). Assessing the application of cognitive moral development theory in business ethics. *Journal of Business Ethics*, 13, 829-838. DOI: 10.1007/BF00876263
22. Fritzsche, D. J., & Becker, H. (1983). Ethical Behavior of Marketing Managers. *Journal of Business Ethics*, 2, 291-299.
23. Fritzsche, D. J., & Becker, H. (1984). Linking management behavior to ethical philosophy – An empirical investigation. *Academy of Management Journal*, 27, 166–175. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/255964?seq=1#page_scan_tab_contents
24. Granitz, N., & Loewy, D. (2007). Applying Ethical Theories: Interpreting and Responsibility to Student Plagiarism. *Journal of Business Ethics*, 72, 293-306.
25. Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review*, 108, (4), 814-834. DOI: 10.1037//0033-295X.108.4.814
26. Hartsell, B. D. (2006). A model of ethical decision-making: The context of ethics. *Journal of Social Work Values and Ethics*, 3, (1), 85-94. Retrieved from http://www.mediafire.com/file/a03wf2r2bum1yv6/JSWVE_Spring_2006_Complete.pdf
27. Hauser, M. D. (2006). The liver and the moral organ. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 1, (3), 214–220. <https://doi.org/10.1093/scan/nsl026>
28. Hebert, P. (1996). *Doing right: A practical guide to ethics for physicians and medical trainees*. Toronto: Oxford University Press.
29. Hooker, J. (2003). Why Business Ethics? Retrieved from <http://web.tepper.cmu.edu/ethics/whybizethics.pdf>
30. Huhtala, M. (2013). Virtues that Work. Ethical Organisational Culture as a Context for Occupational Well-being and Personal Work Goals. (Doktoritöö, University of Jyväskylä, Studies in Education, Psychology and Social Research)

31. Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A.-M., & Kinnunen, U. (2011). Does the Ethical Culture of Organisations Promote Managers' Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain. *Journal of Business Ethics*, 101, (2), 231-247. DOI: 10.1007/s10551-010-0719-3
32. Huhtala, M., Lämsä, A.-M., & Feldt, T. (2019). Applying the Identity Status Paradigm to Managers' Moral Identity. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 4 (1): 2, 1–14. DOI: 10.16993/sjwop.50
33. Jones, J. (2000). *Ethics revisited. The 1990s: An ethical decade or a decade of hypocrisy?* School of Commerce Research Paper, Flinders University, Australia. Retrieved from <https://www.coursehero.com/file/15458936/BUSINESS-MANAGEMENT/>
34. Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *The Academy of Management Review*, 16, 366–395.
35. Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 923–947.
36. Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations*, 64, 843–869.
37. Khalid, K., Eldakak, S. E., & Loke, S.-P. (2017). A Structural Approach to Ethical Reasoning: The Integration of Moral Philosophy. *Academy of Strategic Management Journal Original Articles*, 16, 1. Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/a-structural-approach-to-ethical-reasoning-the-integration-of-moral-philosophy-6525.html>
38. Kidder, R. M. (1995). *How good people make tough choices*. New York: William Morrow and Company
39. Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence About Sources of Unethical Decisions at Work. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1-31.

40. Kuntu, B. (2015). *Lääneliku ja budistliku eetika rakendamine ärieetiliste dilemmade lahendamisel Eesti näitel*. (Magistritöö, Tartu Ülikool, majandusteaduskond) Retrieved from <http://hdl.handle.net/10062/45375>
41. Lähdesmäki, M. (2005). When Ethics Matters – Interpreting the Ethical Discourse of Small Nature-Based Entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, 61, 55-68. DOI: 10.1007/s10551-005-5333-4
42. Laherand, M. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: OÜ Infotrükk.
43. Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., & Strömpl, J. (2014). Intervjuu. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Retrieved from <http://samm.ut.ee/intervjuu>
44. Lincoln, S. H., & Holmes, E. K. (2008). A Need to Know: An Ethical Decision-Making Model for Research Administrators. *The Journal of Research Administration*, 39 (1), 41-47. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ888517.pdf>
45. Litschka, M., Suske, M., & Brandtweiner, R. (2011). Decision Criteria in Ethical Dilemma Situations: Empirical Examples from Austrian Managers. *Business Ethics*, 104, 473–484. DOI 10.1007/s10551-011-0922-x
46. Martin, S. R., Kish-Gephart, J. J. & Detert, J. R. (2014). Blind forces: Ethical infrastructures and moral disengagement in organizations. *Organizational Psychology Review*, 4 (4), 295–325.
47. Maruna, S., & Copes, H. (2005). What have we Learned from Five Decades of Neutralization Research? *Crime and Justice* 32, 221-320.
48. Mattison, M. (2000). Ethical decision-making. The person in process. *Social Work*, 45, (3) 201-212.
49. Mitendorf, A. (2019). Intervjueerimisoskused. Retrieved from http://www.lvrkk.ee/kristiina/airi/intervjueerimisoskused/INTERVJUEERIMISOKSUSES_print.htmls
50. Mohr, G., & Wolfram, H. J. (2010). Stress Among Managers: The Importance of Dynamic Tasks, Predictability and Social Support in Unpredictable Times. *Journal of Occupational Health Psychology* 15(2), 167–179.

51. Murumaa-Mengel, M. (2014). Loovuurimismeetodid. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Retrieved from <http://samm.ut.ee/loovuurimismeetodid>
52. Nash, L. L. (1993). *Good intentions aside. A manager's guide to resolving ethical problems*. Boston: Harvard Business School Press.
53. O'Fallon, M. J., & Butterfield, K. D. (2005). A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996–2003. *Journal of Business Ethics*, 59, 4, 375–413. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-2929-7>
54. Pojman, L. P. (2005). *Eetika: õiget ja väärast avastamas*. Tallinn: Eesti Keele Sihtasutus.
55. Premeaux, S. R. (2009). The link between management behavior and ethical philosophy in the wake of the Enron convictions. *Journal of Business Ethics*, 85, 13-25 DOI: 10.1007/s10551-008-9745-9
56. Premeaux, S. R. (2004). The Current Link Between Management Behavior and Ethical Philosophy. *Journal of Business Ethics*, 51, 269-278. DOI: 10.1023/B:BUSI.0000032495.53772.42
57. Premeaux, S. R., & Mondy, R. W. (1993). Linking management behavior to ethical philosophy. *Journal of Business Ethics*, 12, 349–357.
58. Rahandusministeerium (2019). Eesmärgid, tegevused. *Eetikaterminite sõnastik*. Retrieved from <https://www.rahandusministeerium.ee/et/avaliku-teenistuse-eetika/eetika-avalikus-sektoris-sissejuhatus/eetika-avalikus-sektoris>
59. Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge: Belknap.
60. Reidenbach, R. E., & Robin, D. P. (1988). Some Initial Steps Toward Improving the Measurement of Ethical Evaluations of Marketing Activities. *Journal of Business Ethics*, 7, 11, 871-879.
61. Reidenbach, R. E., & Robin, D. P. (1990). Toward the Development of a Multidimensional Scale for Improving Evaluations of Business Ethics. *Journal of Business ethics*, 9, 8, 639-653.
62. Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger.

63. Rion, M. (1996). *The Responsible Manager: Practical Strategies for Ethical Decision Making*. Human Resource Development Press.
64. Selart, M., & Johansen, S. T. (2011). Ethical Decision Making in Organizations the Role of Leadership stress. *Journal of Business Ethics*, 99, 129–143. DOI 10.1007/s10551-010-0649-0
65. Siltaoja, M., & Lämsä, A.-M. (2011). From Theory to Practice in Business Ethics. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 16, 1, 4-5 Retrieved from http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol16_no1_pages_4-5.pdf
66. Sternberg, R. J. (2011). Ethics From Thought to Action. *Educational Leadership*, 11, 34-39.
67. Taylor, K. (2015). Ethics a Priority in Your Workplace. *American Society of Association Executives*. Retrieved from https://www.asaecenter.org/resources/articles/an_plus/2015/december/making-ethics-a-priority-in-your-workplace
68. The Ethics & Compliance Initiative. (2018) Knowledge Center. *Global Benchmark on Workplace Ethics*. Retrieved from <https://www.ethics.org/knowledge-center/interactive-maps/>
69. The Ethics Research Center. (2016). *Global Business Ethics Survey 2016*. Retrieved from <https://43wli92bfqd835mbif2ms9qz-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2018/09/GBESFinal-1.pdf>
70. The Ethics Resource Center. (2014). *Ethical Leadership. A Research Report from the National Business Ethics Survey*. Retrieved from <https://www.rochesterbusinessethics.com/wp-content/uploads/2017/09/EthicalLeadershipReport2014.pdf>
71. Thorne, L. (2010). The association between ethical conflict and adverse outcomes. *Journal of Business Ethics*, 92, 269–276.
72. Treviño, L. K. (1986). Ethical decision-making in organizations: A person- situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, 601–617.
73. Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 32, 951–990.

74. Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2007). *Managing Business Ethics – Straight Talk About How To Do It Right*. New York: John Wiley & Sons Inc.
75. Tutskanjuk, J. (2014). *Ärietiika tajumine Eesti erasektori juhtide seas aastatel 2011 - 2014*. (Bakalaureusetöö, Tartu Ülikool, majandusteaduskond) Retrieved from <http://hdl.handle.net/10062/42716>
76. Vihalemm, T. (2014). Fookusgrupi intervjuu. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Retrieved from <http://samm.ut.ee/fookusgrupi-intervjuu>
77. Weber, J. (1990). Managers' moral reasoning: Assessing their responses on three moral dilemmas. *Human Relations*, 43, 687–702

LISA 1 Intervjuukava

Sissejuhatav küsimus: Kirjelda oma tavalist tööpäeva!

Küsimused

- Millised on igapäevaselt ettetulevad nõ dilemma-olukorrad, kus otsustamisel kaalud erinevate variantide vahel? (mõned näited ettevalmistada)
- Millest lähtudes oled nendes olukordades otsuse langetanud?
- Millised on olnud kõige keerulisemad tööle ette tulnud olukorrad? Mis põhjusel need on olnud keerulised?
- Kas pead enne otsustamist kellegagi nõu?
- Kas oled mõnda otsust hiljem kahetsenud? Miks?
- Mis seostub esimese asjana sõnaga eetika või ärireetika?
- Kas teie organisatsioonis on olemas eetikakoodeks vmt?
- Millest lähtudes sinu arvates Eesti juhid otsuseid langetavad eetilisel keerulistes olukordades?

Taustaandmed

Vanus, sugu

Juhistaaž

Organisatsiooni tüüp

Organisatsiooni suurus

LISA 2 Intervjuude koondtabel

Table 1

LISA 2 järg Intervjuude koondtabel							
Olukord	Vajadus reageerida	Millised valikuvariandid	Millised tegurid mõjutavad	Üldine tõlgendamine	Konsulteerimine, teiste juhtide otsustamine	Eetikakoodeks, eetika ja äriteetika	
<p>1. Üks, üks oli selline vana autoriteet, kes püüdis oma joont ajada, aga noh, see tuli hiljem lihtsalt välja vahetada. Otsus tuli lihtsalt. Sellelt pinnalt, et mehega sai palju räägitud. Ta ei olnud halb mees, üldsegi mitte seda, tema noh... tema võimed, füüsilised võimed, ütleme olla töötaja, olid üle keskmise... Nüüd, mis puudutab aga sellist vaimset tööd, loogilist mõtlemist, selles osas ta eriti ei hiilanud. Ja mis oli veel miinus, oli see, et kui ükskõik millise tööülesande sa talle andsid, siis ta ei mõelnud sellele kaasa, ta hakkas kohe esimesena vastu rääkima, et miks ma pean seda tegema. Et noh temani ei jõudnud need muudatused, mis olid nagu aset juba selleks ajaks juba leidnud.</p> <p>Ja tema selline väljavahetamine, kuna ta oli autoriteet ja mitte ainult selles meeskonnas, üksuses selle saja mehe hulgas, vaid ta oli ka selles organisatsioonis autoriteet olnud aastaid, just oma sellise füüsiliste võimete poolt, siis seal tüügi läbimõeldult see asi teha. Ma püüdsin talle küll alguses seda kuidagi selgeks teha, et see ei ole otseselt minu vastaselt tehtud, et see, et ma ta sellelt üksuse juhi kohalt maha võtsin, ma pidin talle midagi ka vastu andma. Lihtsalt tagasi lihttöötajate hulka visata, selline vend lihttööd tegema, oleks tähendanud seda, et see näitab kui mehe allaskmisti. Ja siis ma... kuna ta oli selline, nende oskustega, võimete ja oskustega mees, kes sobiks juhendajaks näiteks noh, töötajate väljaõpetamisele, siis ma tegini sellise liigutuse, et ma võtsin ta selle koha pealt maha, asendasime teisega, aga temale panin ülesandeks läbi hakata viima... millega ta muidugi oli väga rahul. Aga, aga noh, ta ikkagi tajus ja tunnetas seda, et talle on noh, ülema või juhi kohalt maha võetud, sest see oli juba väike just selline...</p>	<p>1. Ta sai üksuse juhiks pandud, aga ta ei vedanud lihtsalt välja ja sai sealt maha võetud. (...) Kui temale ütled, et tee see asi ära nii, nii, nii ja punktuuaalselt selgitad ette ära, mida vaja on, siis tegi ta selle ilusti ära. Kui seal tuli hakata mõtlema, siis mõtle nüüd ise, et kuidas noh... olukorrast lähtuvalt võta otsus ise vastu kohapeal, siis seda ta... See oli väga nõrk koht tema jaoks. Nii ei... tuli teha selline otsus.</p> <p>2. Ega seal palju valikuid sellel hetkel ei olnud, sest see... ei olnud aega, ei olnud sellega venitada. Et vaatame veel kuu aega ja vaatame...</p>	<p>1. Valikuid ei olnudki... Ütleme, kui ma oleks ta maha lihtsalt, lihtsalt niimoodi... Valikuid saab ainult üks--võtta juhi kohalt maha või selle... ja panna madalama astme tööd tegema, see oligi valik, rohkem valikuid ei olnud. Teine valik oleks olnud see, et mine otsi endale ise töökoht teises struktuuriüksuses. Aga mina leidsin, leidsin, et see on kõige labasem. Et noh, sellist käitumist ma ei... mulle ei ole meelindud, et niimoodi tehakse, siis... ta ei olnud ju teinud mitte midagi halba, ta ei olnud, ta ei olnud eiranud korraldusi. Ta ei teinud midagi sellist, ta lihtsalt ei saanud oma ülesannetega hakkama. Samas olid teada, täpselt teada, et, et on tööülesanded või, või, või, või vajalikud asjad, millega ta saab väga hästi hakkama. Et see pole lahendus, kui me lõome sellise võimeka inimese selle ametikoha pealt minema, mõlemata läbi, kus teda saaks oskuslikumalt ja vajalikumalt... ja kus ta annab oma oskustelevastavat tulemust.</p>	<p>1. Tema on ainuke, kellega mul tuli, tuli pikalt seletada ja veenda ja, ja, ja seda, seda... kodurahu säilitamiseks tuli temaga tegeleda. Kaalutlused olid see, et kui ma oleks ta minema löönud, siis oleks mind võinud... võetud, kui, kui mingit lammutajat, siis ta, ma ütlen veekord, ta oli autoriteet ja autoriteeti murda niimoodi, et kõige lihtsam on jah, löö ta uksest välja, aga minu autoriteet sellega oleks olnud null sellepärast et noh, ma oleks olnud nagu lennuvõimetu lind või inimene, kellel ei ole, kes ei ole võimeline olukorda lahendada.</p> <p>2. Et see oleks paistnud kui mingisuguse kätemaksuna enda mugavuse seisukohalt nendele meestele, et... Mõte oli see, et ma teda ei tohi kuskile uksest välja saata, vaid et ma pean ta mängima tümber. Ja nüüd oligi see koht, kuidas seda teha niimoodi, et ta ise selle mänguga kaasa tuleb. (...) Et asi tuli tema jaoks huvitavaks seletada, et miks seda vaja on. Liiga teha ei tohtinud, aga muuta oli vaja. Järelikult pidigi mõtlema, kuidas see kõik paistaks. See, mida sa teed, on hea, aga et ta paistaks ka välja hea ja ta... kõigile jõuab see arusaamine, et see on tehtud parema eesmärgi nimel, mitte selle inimese kiusamiseks või tema alavääristamiseks või alandamiseks. (...) Mis valguses ma pärast seda välja paistan.</p> <p>3. No nii palju, kui seda võimalik oli, ikka (inimesega arvestamist), ma tahtsin kõige paremat saada, ma ei tahtnud, et ta oleks... läheks ära.</p> <p>4. Kiire oli selles mõttes, et ei olnud aega lõpmatute jutuajamiste peale. Sest kui juba kolm kõrvalt olevat üksusejuhtide noh... kolm nii öelda üksust töötasid ja üks ei tööta. Ja nurin tekkis ka sellesama kamba enda seest, et noh, miks siis meil ei ole ja ei tee ju ja, ja... Aga noh, samas keegi ei julgenud ka tema suhtes midagi siis välja öelda. Et see näitas seda, et aeg on küüps, et see asi tuleb kiirelt ära teha, et ei olnud enam aega kuskile minna. Selline põhjus oli, mis seda asja nagu kiirendas.</p>	<p>1. Selles mõttes ikkagi noh... Ilus sõna—faktipõhiselt reageerimist ehk siis kõik juhtumid tulid, tulid eraldi vaatluse alla arvestades inimest, arvestades olukorda, Arvestades, arvestades seda situatsiooni, kus see on tehtud. Miks on tehtud, miks midagi on tehtud? 2. Me kõik eksime, kõik on inimesed, mina olen eksinud...</p>			
<p>1. Paar tükki sellist oli, jah (ebausalt töötajat)... Ja need tuli kõigepealt välja selgitada, mitte lihtsalt minna ja öelda, et kuule sa oled vaba, hakka... astu minema. See oli teada, et ta ei lähe mitte kuskile, selleks oli vaja teha natuke eeltööd. Mitte et nüüd korraldada, mul ei olnud nüüd see mõte, et korraldada temale nüüd mingi lõks või et... Ma teadsin niigi, millega tegemist on. Lihtsalt (oli vaja) võtta teolts inimene pihitde vahele, olukorras, kus rikkumine aset leiab. Ja see andis nagu temale endale ka mõistmise, et jah, nii ei saa. Et see ettepanek valgele paberile kirjutada lahkumisavaldus tuli selles mõttes nende isikute poolt mõistvalt ja ilma pika jututa.</p>	<p>1. Siis, kui see, kõiki neid asju paned kokku, millega inimene tegeleb tegelikult sealsamas ukse ees ja mina all, siis siis ei saa seda lihtsalt... jutt, kui jutt ei mõju.</p> <p>2. Noh, (organisatsioonis) pole olemas seda eetikakoodeksit, küll aga selline... eetilised normid, mis töötajale nagu olid püstitatud. Kui neid kõiki erirati, et sul on sellised seaduserikkumised...</p>	<p>1. Jutud said räägitud, üks kord, kaks kord. Ja kolmas kord oli, palun väga, siin on paber, astu minema. 2. Ma teadsin, et kui on vaja midagi teha, siis tuleb midagi teha. See oli selge, et noh, kui olukord on ebanormaalne, ta on sisuliselt kontrolli all väljas või, või inimene tegeleb temale püstitatud ülesannete elluviimise hoopis millegi muuga ja koguni seaduse, seadusega mitte kokkukäivalt, siis tuli midagi teha. Ja see midagi oli siis läbimõlemise koht. Kui suur see rikkumine, eksimine on, kas seda annab parandada? Kas on võimalik, et see inimene... saab sellest... Saab ta aru, et ta on eksinud, et ta on rikkunud, et ta sellise käitumisega ei (sobi organisatsiooni) ...</p>	<p>1. (Töötaja) seab, seab (oma tegevusega) löögi alla mitte ainult enda, vaid ka organisatsiooni, struktuuriüksuse maine. Ja kui nendest asjadest aru ei saanud... Jutuajamise käigus on võimalik välja selgitada, mis, mis, mismoodi inimene käitub. Seal tuli siis see... oligi, et noh, nüüd ma sain aru, et see inimene niikui ei muutu. 2. Arvestades, arvestades seda situatsiooni... Kas see oli süsteemne tegevus või see oli ühekorandne eksimus, kõik need asjad tuli arvesse võtta otsuse langetamisel.</p>				
<p>1. Ta tuli, tõsteti meile teisest struktuuriüksusest üle, kuna sealne juht otsustas, et et see mees tuleb vallandada, vabastada töölt. Põhjus ei olnud mitte selles, et ta oleks halb töötaja olnud, vaid ta oli väga suud pruukiv töötaja, ehk siis ninakas, juba töötanud... Ehk siis samamoodi juba töötanud inimene. Noh, võib siis öelda, et halva iseloomuga võib-olla. (...) Siis ta (juht) ei talunud seda (vastu vaidlemist) ja ta tahtis sellest lahti saada. Aga kuna ta ise ei oskandud seda või ta ei tahtnud, ma ei tea, mis põhjusel, aga ta viskas ta mulle ja, ja, ja olgu, olgu kadunud see inimene. Ta oli veel otseselt minu juht tol hetkel, see juht, kes selle otsuse andis.</p>		<p>1. Kõige lihtsam variant olekski olnud... kõige lihtsam variant oleks olnud see, et teha nii nagu mulle ette anti. Seal ei oleks midagi keerulist olnud, täiesti võimalik oleks see olnud.</p>	<p>1. Aga kuna ma teadsin seda inimest natukene, kes mu juurde nagu tuli või toodi... Ja mul tekkis sportlik huvi, et mitte lahti lasta, vaid hoopis vastupidi, anda talle võimalus ennast tõestada ja sellega näidata... Mängida selline ninanips teisele poolele.</p> <p>2. Aga ta ei olnud üldsegi halb töömees, ka seal valdkonnas, kus ta töötas noh, ja sellele ülemusele.</p>				
<p>1. Ja kuna ma tegin neid pistelisi kontrole, siis seal seal selliseid kordi oli, kus mees tuli tööle ja see alkomeetri puhumisel oli .oli siis see promill.</p>	<p>1. Ta oli ju tulnud (joobes) sinna autoga, see auto seisis parklas. Vot nüüd on siin mõlemise koht, eks ole, noh mis me teeme— sa juba olid tööle minemas purjus peaga.</p>	<p>1. Et noh, seal oli nüüd see mõlemise koht, kuidas käituda. Võiks ju nagu lahti lasta. Mis see mulle oleks andnud? Mis ma homme teen?</p>	<p>1. Sõltuski sellest, mis inimesega (töömehena) tegemist oli, sellest sõltus palju.</p>				
<p>1. Üks mees oli selline, kellega mul olid probleemid, aga kuna ma olin taga teises struktuuriüksuses ennem töötanud, selle sama mehega olin ma ennem töötanud. Ja ma teadsin, et tal on see viinaviga küljes, aga ta oli väga hea peaga poiss. Selles üksuses oli ta peajagu nendest meestest üle, kes seal töötasid oma, ütleme, oskuste ja võimete poolest. (...) Vot see, selle mehega mul oli seal korduvauid probleeme alkoholiga. Ta võis olla kaks-kolm kuud täiesti ideaalne mees ja siis kadus ära täiesti. Et noh, temaga olid need, kus see... selle mehega on, see on ainukene ka, kes mul tuli teele saata, nüüd tuleb see meelde...</p>		<p>1. Seal ei olnud valikut lihtsalt rohkem. Talle oli niigi natukene rohkem lubatud kui mõnele teisele. (...) Temale ma andsin ju paljusid asju andeks selliste rikkumiste puhul... Sellepärast et noh, ma teadsin tema võimeid, see oli keskpärasemast rohkem... Ta isegi üksusejuhte asendas vajadusel, ei olid need puhkusel. Ta oli selles mõttes võimekas vend.</p>	<p>1. Üldiselt mul olid sellised... sellised võtted, et me leppisime teatud asjades kokku. Annan Sulle andeks, meil oli ausõna peale mäng. Kui see oli viimane jutt, et nüüd on, nüüd on, sõber, ma ei hakka nime ütlemata, no ütleme, mingisugune X. Nüüd, X, on niimoodi. Et sa ise tead, järgmine kord, kui sa ei tule tööle või kui sa noh, ühesõnaga, mis puudutab... alkoholiiga pistmine tuleb, olgu ükskõik kuidas siis. Et sellest tulenevalt on, kas siis struktuuriüksuse... Sa lood, paned loogi alla oma, oma kaaslased ja see on... selle põhjuseks on alkohol. Siis sa võtad paberi, kirjutad ja lähed minema, ma ei hakka üldse arutama ka, et ma hakkas sind uuesti veemna ja paluma ja aga otsima, mõnda küla taga sõitma. Siis, kui tulded, siis tulded, kirjutad paberi ära ja astud minema. Ja nii oligi temaga.</p> <p>2. Kõigil on mingisugused vead... Kõigile, kõigile, sa annad midagi kas juurde või võtad ära või, või... see mäng käib, elu. Aga lõpmatuseni ei saa sellega... vähemalt mina sain nii aru, et seda ei saa lõpmatuseni. Selle kollektiivi stabiilsuse huvides oli vaja see haige hammas välja tõmmata. Et näidata teistele ja olla ise oma sõna üle otsustaja, et kui ma olen nii õelnud, siis nii on. (...) Kahju muidugi oli tast, aga nagu see oli ka näha ja teada ju oli, et teda... et ta ei parane nii või teisiti.</p>				
<p>1. Seal oli see, et noh, seal olid ju ka teised, kõik teadsid seda, et ma sellise kokkuleppe (viimase võimaluse andmise kohta) tegin... Et just, mis siis on, et ei saa ju lõpmatuseni pidada inimest, keda kõik... ta on ju teiste kontrolli all, ühesõnaga ülejäänud saja mehe või seal üheksakümne mehe vaateväljas. Miks tema, mis, mis eri, eristaatuses (et pääseb karistusest)?</p>	<p>1. Nad olid otsused, millest ei saanud üle vaadata, ümber minna. Need tuli ära teha lihtsalt. Need olid otsused, mis olid minu ees ja need tuli lahendada. Kui su ette kerkib probleem, sa pead otsustama. Ei ole võimalik, et sa jätaad selle otsuse tegema. Palju hullem on, kui sa jätaad otsustama, olgu, see otsus siis kasvõi halb, pärast hiljem analüüsides tulenevalt, aga sa oled siiski otsustanud. Aga kui sa jätaad otsustamata... Noh, siis on küsimus selles, kas sa üldse oled oma õigel kohal. Kas sa teed õiget asja, kas see peab olema see koht, kus sina töötad? Kui sa ei suuda otsustada.</p>	<p>1. See, kas otsus tuli selline või teistsugune, ka halb otsus on otsus. Otsustama sa pead, juhina sa pead otsustama.</p>	<p>1. Ma pean ju arvestama sellega, et kui ma võtan vastu otsuse, millisel... milliseses valguses see sinna (juhikonnale) nüüd paistab siis. (...) Noh siis viibutatti ka näppu - aga sa vaata, no sa ju ise paned enda pea paku peale praegu.</p> <p>2. Ega ühtegi otsust... ikkagi "omakasu" on mängus. Ehk siis, mis mulle on hiljem ka, mis mul on hiljem kasulikum (struktuuriüksuse toimimise seisukohast), mis annab positiivse tulemi mulle sellest juhtumi lahendamisest sellisel kujul.</p>	<p>1. Selles organisatsioonis on kogu aeg otsustamine, kas ta nüüd raske on... Raske on ta siis, kui sa seda tööd öeld vähem teinud või sa ei ole kogemustega. 2. Et sellist hulka inimesi juhtida, peab sul olema nende inimeste tügi või ühesõnaga, sa pead olema välja võitnud või omandanud sellise... inimese kuvandi et, sina kaitsed neid. Ehk siis need inimesed vaatavad sinule ja otsusparaselt sinule otsa, kui on toimunud mingisugune juhtum. Vot seda oli vaja. Ja siis sa saad, sa saad nad panna tööle (...) - nad on nõus minema sinu eest, sest nad teavad, et alati on sinu käest võimalik abi saada ja sa kaitsed neid ka nendes olukordades kus, kui nad vähekene eksivad ja sa... et nad leiavad sinu käest... noh, sõna arm ei ole nagu õige sõna, aga, aga toetust, arusaamist, mõistmist ja mitte sellist kuradi larpimist ega lahmimist, et kohe karistama. Et ma pean võtma, stin on see vastutuse võtmise koht. (...) Et siin on kõik selline riski võimne. Aga ma ei leia ka, et teisiti oleks võimalik. Sellisel moel juhtida, et ainult mustvalge on, et... Et nii kui ma enne seletasin, ühelt poolt maine on sul küll juhtikonna poolt olemas, aga need inimesed, keda sa juhid või keda sa haldad, seda süsteemi, selle üle sul... need, need ei pea sind mitte kellekski, need sulle appi ei tule, kui sinul raske on. Tuleb võtta ka need asju arvesse... 3. Teine probleem on see, et otsesed juhid olid/on... vist mulle, mul on nendest ükskõik, mis ei ole muidugi õige sõna, aga ma nagu olen panustanud rohkem sellele, et koostöö ja tulemused suures plaanis oleks nagu tehtud.</p> <p>Ei see on mäng, see on selline mäng, ma olen nagu seda tähendanud selle aja jooksul. Õiget sõna, et tee nii ja siis on õige, mina seda kohta ei leidnud kuskilt. Oma tunnetuslik teatud piir, millest üle ei tohi minna, teatud piirkonnast tagasi ei tohi astuda ja seal vahel pead sa saavutama ja säilitama sellise... konsensus.</p>	<p>1. (Konsulteerimist oli) mingil ajal, mingi ajaperiood alguses, või siis kui mul oli... seda... siis mul olid sellised lähimad... kellega ma olin enne koos töötanud. Ja teises struktuuriüksuses ka mõningatelt juhtudel tuli, tuli minna ja arutada. Ma ei ütle, et see meelutult massiline oli, et kuule, ma ei julge nüüd teha, mis ma teen, kas ma teen, vaid mõningate küsimuste suhtes sai... See oli pigem selline, et leida seda kindlust, et ma olen õigel teel. Või siis kuulata sellise, sellise inimese, kellest noh, nagu näiteks võib-olla autoriteet lausa... aga kes on ka teinud otsuseid ja, ja, ja, ja kas kinnitada või ümber lükata või kas tema näeb... mis ta näeb, võib-olla ta näeb selles otsuses hoopis mingi teise nurga alt.</p> <p>2. Head nõu neilt ma sain ka. Noh, raske on tagantjärei öelda, aga ikka kindlasti oli seda, et see, see kuuma peaga tehtud otsus nagu sai tümber mõeldud, mitte et see otsus oleks tegemata jäänud. Aga võib-olla natukene kas siis leebemal või raskemal või natukene... või kaasatud sinna veel midagi selle otsuse juurde, noh antud mingisugune rikohsett asjale, mis lendab nagu teise nurga alt. 3. Õn inimesed, kes hoitavad oma kohta kinni, nad on ükskõik mida nõus tegema, peassi, et neid see asi... et see neist mõöda läheb. Ma olen näinud selliseid ülemusi, ise nende ülemuste all töötanud, kes ei olnud... juhina, just juhina, et ta teeb otsuse, et, et tema loogi alt välja ise tuleks. See, mis saab sellest inimesest, kelle suhtes ta otsuse vastu võtab, see teda vähe huvitab. Huvitab ainult see, et tema jääks püsima. (...) Aga teistsugused juhid on veel sellised, kes võtavad otsuseid vastu mitte enda huvides, vaid selle... kas siis struktuuriüksuse, üldise maine huvides. (...) Aga ta ei murets selle pärast, mis temast pärast saab, kui ta on selle otsuse vastu võtnud või... Ta teeb selle ära ja leiab, et ta on õiglane, ta on objektiivne. Ja nii teebki. Ta saavutab meeskonnapoolse, mitte ainult meeskonna, vaid üldise, ütleme ülejäänud... ülejäänud asutuse töötajate poolt sellise hea aura või positiivse hinde ilmselt. Aga kolme-nelja ülemuse poolt ehk siis nende tippuhtide poolt ei ole ta eriti eriti hinnatud tegelane. Ja siinsamas on teised inimesed, kes on üldises... üldises pildis ei salli neid mitte keegi, aga need kolm-neli ülemust, ehk siis tippuhid—nende poolt on ta väga hinnatud.</p>		

LISA 2 järg Intervjuude koondtabel						
Olukord	Vajadus reageerida	Millised valikuvariandid	Millised tegurid mõjutavad	Üldine tõlgendamine	Konsulteerimine, teiste juhtide otsustamine	Eetikakoodeks, eetika ja ärietika
1. Ja tuleb minu juurde (juhtivtöötaja) ja ülimalt ärritunud ja tal käes on üks... siis see tervise, see, mis ta on nüüd, see terviseleht. Ja sinna on siis kirjutatud tema nimi ja siis töökaaslaste poolt mõnitavalt teda siis halvustavat ja mõnitavat teksti. Ja see on siis riputatud teadetahvlile, kus kogu personal Ikka läbi käis ja kõike nägid. Kõik seda nägid ja tegelikult inime hingepõhjani solvunud ja palus probleem lahendada. Seda ei saa näpupisult lahendada, aga mul on oma visioon, arusaam, kuidas seda teha. Sest kõigepealt ega seal ju niime all ei ole, kes seda tegi ja nii edasi. Et mul on küll info, kes seda võisid teha. Ja siin on keeruline, need inimesed ütlevad, et aga härra, kelle aadressil seda tehti, on ise küsiski. Et tegelikult see on sama küsimus nagu kooliõpetajale kooliküsimine. Ja nii ma juba kolme kandidaadiga, kes seda tõenäoliselt... See oli rahvaluule — üks kirjutas, teised istisades panid aga sinna rüppsi juurde. Ja ja, ja kõik noh, muidugi etivad ehk tegelikult nagu ongi tüüpline kooliküsimamise juhtum, ainult täiskasvanud inimeste juures. Tööküsimamine jah ja, ja siis vastandumine ja ja tüli.	1. Kõik seda (solvangut) nägid ja tegelikult inime hingepõhjani solvunud ja palus probleem lahendada 2. Et tegelikult see on sama küsimus nagu kooliõpetajale kooliküsimamine. (...) Tööküsimamine jah ja, ja siis vastandumine ja ja tüli.	1. Ega praegu ka jälgitakse, kas intervjueeritav võttis need kahtlusalused ja mida ta nendega teeb. Ja otse loomulikult see, kes selle niüelda välja tõi, ootab praegu, et intervjueeritav nad seal maha laseks, minema veaks, lahti laseks, siis (solvatu) tunneks, et kõik on hästi. Aga see ei ole mulle eesmärk, mul on eesmärk, et probleem lahendada, et inimesed teineteist välja kannataksid töö ja lõpetaksid teineteise küsimise. Neil võiks olla niipalju oidu, et neil on häbi teist küsata ja tunneks, et see on tema alaväärsuskompleks, tema on loll, kes küsab. Et inimsuhted. 2. Siin, kui keegi soovitab, et: oo aga lase siis see tülitõnu lahti ja võta teine ja see on inime... räägib, kes ei ole selles töös väga sees olnud. Et lihtsalt on inimesed selliste väga erinevate egodega, keegi kellega klapih, keegi ei klapi ja... Kui on, ma arvan, kahekohaline arv inimesi, seal on juba statistiline tõenäosus, et kuskil on konfliktid sees. Inimesed ei ole ühesuguse IQ-ga. Ja, ja sinu roll (juhina) ongi selle selle seltskonna niüelda ohjamine.	1. Et seal oli, mulle kohe hoiatati, et kui ma hakkan seda jõupositsioonist lahendada, siis härra saab oluliselt suurema mõnitamise osaliseks. Nii nagu ikka — ahaa, sa oled veel kütupunn ka, ah sa läksid selle peale kaebama ka. Me tegime ju ainult nalja. Ja nii nagu mulle kiputigi alguses seda asja selgitama. Aga siis kahe persooniga on mul neljasilmavestlus peetud, ühega veel ei ole lihtsalt jõudnud. Ja siin ongi see hästi selline tunnetega töötamise oskus, grupi jälgimise oskus, need ei ole mustad - valged... Seesama härra on kindlasti andnud vahel ka sisenidit selliseks suhtumiseks, teiste inimeste suhtumiseks. Et see on tumetega töötamise oskus, konflikti lahendamise oskus. Kui ma lähen sinna peale hüppan ja ja nii edasi, siis ma lõhun enda autoriteedi. Ja ma tegelikult panen siis nagu lõkkele puid juurde. 2. Siin ongi nüüd see kogemuslik pool, kuidas olukorda lahendada, selleks esiteks ei tohi süüdistada kindlasti süütut, et see on kõige suurem oht, kui hüppad valele inimesele peale. Ja, ja see on see ikkagi kogemustele baseeruv ja iniminiimsuhetele baseeruv lähenemine ja mul oma muster on peas olemas, kuidas seda käituda... kuidas seda lahendada. 3. Lõpuks meeskond peab edasi töötama.	1. Meil on töö ja me peame teisi austama. Ma ei ole temaga nõus — ta on must nõrgem, aeglasem, rumalam, targem, vahet pole, temal on omad tööd, sinul on omad tööd. Ja me peame teist austama ja lugu pidama ja, ja mitte jalga taha panema. See on see üks põhi... läbiv, mis ma neile kõigile neile räägin. Ja palun ära ole mats, sa oled tore mees, sinuga on meeldiv rääkida, kuigi tegelikult väga ei ole, aga ma räägin talle. Ja nüüd sa siis käitud nii matslikult, kui sul on midagi ütelda, ütle härrale, leppige kokku. Kui ei saa hakkama, tule minu juurde, aga selline mõnitamine ei tee ka sinu elu siin paremaks, sest ta hakkab sinu vastu tööle.		
1. Ja see oli siis selline, et me võtsime tööle kaks välismaalast, vabandust, neli välismaalast. Kaks paari, ukrainlased. hoiatasin neid algusest ette, et meil on nulltolerants alkos. Laks kolm nädalat, kui üks mees ütles, et on haige, aga tegelikult oli kodus, ta võitis peale ja juurde (alkoholi)... tööajal. Ja ma andsin talle teise elu. (...) Ma ütlesin, et tead, X, üks elu on sul, siis näiud veel. Ja ta vandus, mees rääkis, et see on viimane, seda enam ei juhtu, ta sai aru. Ja nüüd siis sai kaks nädalat mööda ja uus telefonikõne ja nüüd ta enam ei ütlenud mulle, et ma jain haigeks, vaid ütles, ülemus, ma lahkun töölt. Ma olen purjus ja põhjus, mis ikka põhjus, läksin naisega tüli. Ja siis oli mul ka nagu väga lihtne lahendus: enam elusid sulle ei anta. Siis tema elukaaslane tuli ja slaavi temperament ja slaavi maneerid ja ja nuttis, on veel pehmelt väljendatud. Hüsteeriliselt nuttis, on võib-olla natukene parem väljendus. Kirjeldas olukorda, kuidas ma tapan X, sellepärast et nüüd, kui ta läheb, siis ta läheb Ukraina tagasi ja oma nõrga iseloomu tõttu ta siis hakkub. Ja tal on laps ja nendel pereelul siis nüüd, mis hakkas nagu uuesti, ka hakkub. Ja kui mul vähegi südant on, ta palub nüüd põlvili mu ees: anna üks elu veel.	1. Ja, ja need (teised töötajad) jälgivad. Ja kui ma nüüd oleks andnud talle veel teise elu, siis oleks mul homme kolme joodikut purjus peaga töö ja X on nüüd vaba mees. 2. Noh ees siis ongi nüüd see etteika küsimus ka, et kui me inimesega milleski kokku lepime, siis et üldse seda publikut juhtida, siis nad peavad teadama, et kui me milleski kokku lepime, siis selle ma viin ellu. Muudu ei ole võimalik, aga ma isegi ütleks, et eetilne lähenemine võib ütelda, on see võtmesõna siin— kõigile inimestele et sõltumata rassist, soost, vanusest— meil on üks lähenemine.	1. Et ma ei tea, kas ma käitusin eetiliselst, aga ma helistasin naabrimehele. (...) Ja siis intervjueritav ettevõtte juhina valetas: Tead, Y, võtsime neli (ukrainlast), aga ühele neist mul ei ole täiskõormust anda, vahel on, vahel ei ole. Kui sinul on täiskõormus anda, vad inimehe tuli ja ta tahab ikka töötada täis pluss üks ju, et tal ei ole siin midagi teha, eks ju, et ta tahab üle neljakümne tunni nädalal töötada. Ja kui sul oleks, võta — tubli mees. Ja nüüd homme ongi laupäev ja nüüd selgub, kas Y võtab või ei võta, võtab proovipäevale ja nii edasi. (...) Ja nüüd ongi, ma mõtlen, et akki ma teen heateo sellega (X-le). (...) Aga minu vale seisnes sellele Y-le, et ma ei ütelnud talle, et me selle teise elu ära kaotamise pärast Xi ära saatsime. Aga ma loodan, et võibolla ta seal ei võta ka enam (alkoholi)— saabki kolmanda elu. Ja kui ta seal ka hakkub, kaotab oma kolmanda elu ja Y talle neljandat annab/ei anna, siis on juba minu südametunnistus puhas.	1. Ja, ja need (teised töötajad) jälgivad. Ja kui ma nüüd oleks andnud talle veel teise elu, siis oleks mul homme kolm joodikut purjus peaga töö, kes muudu teavad, et ülemus teist elu ei anna.	1. Ja, ja see ongi selline lugu, et see ei tohiks olla selline autoritaarne. Mina ütlen, mina käsen-poon ja lasen, vaid ma võtsin kokku kõik üksuste juhatajad. Kusjuures ma sain ühe palve otsuseks: anna üks elu veel, meil on ju vaja tööd ära teha. Ja see oli algus ja kuskil nelikümmend-nelikümmend+ minutit arutelu keuu silma alla. Ja siis — jaa, me muutsime oma seisukohta. Jah, meil oleks täna lihtsam, kui X oleks edasi jäänud, aga me saime aru, et meil ka homme oleks normaalne töötada, me peame tast täna loobuma. Ehk ma panin nad olukorda: emotsionaalne, anna talle üks elu veel, vaata, ta nutab teine, mees ka nutab eksju. Et mitte nagu sellega kaasa minna, arutlesime, võtsime emotsiooni maha ja sellise... kuidas ma ütlen, et tühe elu ju andsime, kuigi see ei olnud üldse plaanis. Et üldse edasi minna, me peame ühiselt tegema sellise otsuse, ühele arusaamale jõudma. Muudu nad oleks hakanud mind ka selja taga sarutama, et kuidagi paandumatu ja inimestest ei hooli ja... Nad pidid ütlemas sama vastuse, mida mina juba algul ütlesin ja siis rakendasime selle.		
1. Tuleb noor, siis noor tahetakse paika panna. Ja siis noor hakkab ennast kaitsma ja ükskord lõppes sellega, et üks vanem töötaja rusikatega tuli noorele kallale. Eetmine aasta. Ja minu juurde tuli Z, tubli noor mees. Hual verine, paistes, kõik verd jookseb - teda löi teine töötaja. Kuidas käituda? Ja jällegi ma ütlesk, et see on võib-olla selle esimese näite juures väga sarnane, et kuidas sellisel juhul on... kooliküsimamine, aga siin on konkreetne välgivald , eksju. (...) Aga sellele noorele mehele sisuliselt ma tegin pika-pika pai. (...) Sa ei läinud vastu lööma. Sest sa oleks löönud selle vanamehe põrmuks. Ja mõni teine olekski löönud. Et sa käitusid õigesti, ei löönud vastu, tulid minu juurde. (...) Ja siis seisis mul neljasilmavestlus selle puijääniga, kes arvas, et noort tuleb rusikaga õpetada, sest ta muidu ju ei kuula.	1. Aga see tähendabki (vastu löömine), et siis rusikaga rusika vastu. Tänavap peal — pane, siin on töö ja töökollektiiv, siin ei ole see, et kellegi on kõige siis tugevam rusikas, et see on siis noh... Et see ei ole mets, see ei ole džungel. 2. Siis oleksid need sõed jäänud hõõguma ja mõlemad oleksid käinud rusikad taskus. Ja järgmine laks oleks käinud, ei tea kes-keda, aga oleks juhtunud hiljem uuesti.	1. Mul oleks lihtne ütelda, Z, rahune maha. Tead, lase olla, ah mis me lollil puutu. Ja kui ma ei oleks reageerinud, siis kogu see... Ja kõigi nende juhtumite juures.	1. Aga tahangi ütelda, et juhil ja mis valdkonnas ja mis sul ülesanded on... Minu ülesanded ongi need 39 inimest panna hästi tööle, et ta orkestrina kõlaks, et ei kakkleks, vaid pigem oleks toeks teineteisele. Ja-ja siin ongi vaja kasutada mingit sellist kogemuslikku inimeste tundmist, mis kelleleigi mõjub. Selle sama rusikakangelasega ma rääkisin ka väga-väga omamoodi, kuidas ma kõike... Taunin sellist käitumist tema juures ja ma arvan, et me jõudsime sinnaaale, et ei nad sõpradeks saanud, aga seal ei jäänud isegi tuha alla midagi hõõguma. Läks nädal, laks kaks, aga tegelikult nad suhtlesid ja said omavahel hakkama ja meeskond minu jaoks toimis väga hästi.			
1. Et kui mina ei veaks seda, noh, ütleme seda ettevõtet, siis omanik teisel pool, siin ruumis, oleks mind juba lahti lastnud. Aasta teinemas paremaks pole läinud, ükskõik kes või... ükskõik mis pagunud sul on — minema — ja võtta selle, kes veab. Ja, ja tema siin paneb meile selliseid noh, latid üle, et me siin kelle siis koguaeg meeskonnana, et noh see ei ole võimalik. Põhjendame või võrdleme teistega, et liiga pikk samm, see on utopistlik, jääme realistlikuks. Aga siin ei lasta olla sul, ettevõtluses ei lasta olla sul lihtsalt... koha peal olla. Sa pead koguaeg tegema kasumit. (...) Kõige keerulisem on minu arust ütleda omanikule, ettevõtte omanikule, kes on edukas... (...) Ja tema austa astumine, ütelda, et tead, sul ei ole õigus. (...) Ülema siis kõrgemale astumise juhile, et sekkuma sinna, vastanduma sinna. Et just sellisel pinnal vastandumised, kusjuures see inimehe (tippu)h, ma arvan, et vähemalt kolmandikel juhtudel ei saa aru, et ta teeb midagi valesti. Tähti ta teab, aga ta on harjunud — vahet pole — midagi ei meeldi, leian uue. (...) Noh tekibki tegelikult (...) selline terav diskussioon... tekib rünnak teiselpoolt, eksju. Kusjuures tekib situatsioon, kus ma pean võtma pausi ja siis kasutama lausa sulendat küsimusi: Kas sa arvad, et minul on seda (isklikult vaja) või kas ma enda heolul nimel mingisugust sulle ebapopulaarset otsust praegu tutvustan või? Ikka selle nimel, et sa oled mind palganud siia... mitte sõpruse või meeldivuse või veel midagi, vaid selleks, et sul see ettevõte, antud juhul kui me räägime konkreetses ettevõttest, homme parem oleks kui täna. (...) Kui sa ei loo lisandväärtust, sa oled, sa oled, sa oled läbi, sa oled kohe lahti lastud. 2. Ametikorterid noorele perele, mõlemad tubliid töötajad, et töötab, kolme aasta pärast on see kolmetoaline korter sinu. Olen siin ruumis istunud, seletanud, seletanud, seletanud, kuni see asi ükskord tuleb ikkagi. Nüüd tegime lepingu, et kolm aastat töötad ilusasti, on korter inimese oma. Seal välkses aulis. Et see sotsiaalne mõõde on minu jaoks väga tähtis.	1. Tead, see mida sa nõuad oma... mitte minult, vaid kellegilt, et see ei ole... Mitte kompetentne, vaid see ei ole teostatav, see on utopiline. See on midagi, kus sa pead tegelikult sellele inimesele vastanduma, ütleme ettevõtte omanikule või nimetame siis ikka juhile. (...) Aga teatud juhtudel ta (tippu)h) tõesti... Tal ei ole aega süveneda, tal on palju-palju-palju põnevaid muid asju ja-ja siis...	1. Kui sa tunned, et mingitel põhjustel see inimehe ei käitu eetiliselst kellegi vastu ja sa võid mõtelda, et ah, mis mul sest — lasse lahti, leiaume uue — mis mul sest. 2. (Kaaluksaül on) olla või mitte-olla. Ega me ei tea ju kõike, et selline otsus nüüd kõige õigem on, ega see on ikkagi... päeva lõpus on näha, kas asi hakkas tööle... Minu soovitus, investeerig võib osutada ka miinusmärgiks. Aga siis peab ikka see enesekindlus olemale, et katsetada ja proovida ja oma käekirja nagu hoida. Sest kui ma ikka seisemuses olen veendunud, et see teeb asja paremaks ja teiste vastuseisust hoolimata avaldan oma arvamust, siis ma võin õhtul rahulikult magama minna.	1. Siin sest on omad ohud. Ka isiklikust aspektist - võid kaotada töökoha lihtsalt (kui omanikuga vastollu lähed). 2. Kusjuures mina pean mitte eesmärgiks omanikule võimalikult palju raha, vaid et see kogukond omaks töö, normaalselt palka. Ja ma näen siin sotsiaalset mõõdet. Et seda ma omanikule ei ütle. Aga tegelikult ma arvan, et kui ma seal (ettevõttes) keeraks vinti peale, siis siin (omaniku) laua taga oleks sahtlis rohkem raha. Aga jällegi eteika küsimus, ma võitlen nende inimeste eest, et seal C alevikus, kus midagi muud ei ole, ettevõtte A ka on, et inimesed ja noored tööd saaks. Ma võitlen nende eest. 3. Et tihtipeale tahakski valida kiirema, lühema, isegi sellise vassimise tee ja siis peab olema see mõistus, et ei-ei, see ei vii. Võib olla täna viib, aga teen homme, teen ülehomme, siis ongi läbi — ma jään vahele. Tein ühe erandi, luban talle kolmanda elu ja see tuleb ja näeb ja kuskil ja... olengi kogu autoriteedi kaotanud. Teen kellegile, tahan meeldida, tõstata palka, teistele mitte - ja ju ei räägi välja. See tuleb kuskilt välja ja siis olecki kaotanud selle usalduse. Et tegelikult juht, teda peab usaldama. Juht ei pea tahtma olla... kõigile meeldima — see on halb juht, aga sa pead kõigi vastu aus olema, püüdma olla.	1. Minu arust töötajatest väljendub ka juhi olemus, et tõeldakse, et vaata koera ja siis näed peremeest ka, seal on sarnasusi. Et seal on sama lugu, et kui juht on ja seal on eteika paigas. See, et makske optimeeritakse, see et konkurentsisis püsida, tehakse vahel väikseid valksusi, see on normaalne. Ma arvan, et see ongi ellu jäämine, eksju. (...) See on piiri peal käimine, et olla konkurentsivõimeline. Aga nüüd... kus sa teadlikult rajadki selle (ettevõtluse) üles vaele, ma arvan, et see valksus kandub allapoole ka. Pigistad silma lihtsalt kinni ja tekibki selline väike rõõvlipea. 2. Ma ma olen kuulnud päris omanikke — firmajuhte maapiirkonnas — ka kuulnud väljendmas ja usun neid, et nad mõtlevadki kogukonnale. Mõtlevad selle piirkonna arengule, et seal oleksid noored. Et ma austan neid juhte, siin on nagu eteika paigas. (...) Linmas, ma arvan, et siin on palju räägim see asi, kus on orienteeritud kasvõi lühiajalisele kasumile ja see on taunitav minu jaoks. Ei tunne nendele inimestele kaasa, kui nad käed raudu ja kongi saadetakse.	1. Ja plaksuta kaasa (tippu)hi otsusele). Minu arust väga paljud nii teevad, eriti ikka noored, kes kardavad ja tahavad ametireedil tõusta ja nii edasi. Tahavad meeldida ülemusele, teades küll, et ei kurat-kurat, et see on nüüd küll vale samm või see ei ole nüüd kellegi suhtes õiglane samm, aga mis mul sest. Mina pean talle ju meeldima. 2. Tead, kui me räägime ärist, siis üks asi (on otsustamisel oluline)— raha. Ma ma ütlen, väga olen kindel, et eteika jääb tahaplaanile, vaid ongi sul sulasetelge raha. Tegelikult pettus. (...) Ettevõtluses iga päev kuuleme keegi jäi vahele, keegi OU-tas, keegi kuskil optimeeris seal ramedalt kulusid, keegi... See nagu on oki-doki. (...) Ettevõtluses ma arvan ongi nii — konkurents on ikkagi äge. (...) Jah, kuidas nüüd ütelda — kasum, raha (on olulised) ja tihtipeale eteika jääb tahaplaanile. (...) Ärietika ettevõttes on väga oluline, ma arvan, et siin on piirid, südametunnistuse piirid ja... Kui on suured rahad, siis ma arvan, et inimestel mõistus kaob. Ja siis mingitel hetkedel inimestel lihtsalt katus sõidab ja mõistus kaob ja eteika või ärietika, lihtsalt noh ei oma mingisugust... et kuule, et tühja see raha, tühja see...et ma tahan ikka ausalt elada, inimestele silma vaadata. Aga tõenäoliselt kui miljoneid liigutatakse, siis kaob see realsustaju ja sulitatakse kõigele.	1. Juht ju juhib. Ta juhib inimesi ja ta peakski nägema peale selle raha veel midagi muud, kasumile midagi muud. Minu jaoks on see ikka ütloluline ja ma teian, et ärietika sellest ka kindlasti kõneleb. Et ta kõneleb kindlasti ka sellest, kuigi ei ole ühtegi kursust läbinud, et pikaajaline äri, see on tähtis. Kui me seal need inimesed (töötajad) ära hävitame või võtame neist viimase ja nad põgenevad ära, siis ei olegi ju seal mingit tulevikku ettevõtlusega. See on mulle oluline. Ahnusel on kuskil piirid, see ei tohi mõistusest üle olla.
Minu jaoks eelarve ja eelarve läbipaistvus, inimesed ja inimese töö mõõtmine (on oluline)... Kui inimesed räägivad mulle, et aga meil on niipalju tööd ja kui ma lasin siis kaardistada... on need erinevad tööülesanded. Ja saan kokku seal x arv tundi ja küsin, et aga meil on palju rohkem tundi aastas töötunde, mida see ülejäänud aeg teed, siis on —mida sa ütlistes, mida sa mees tahad?		Ja kui ma täna siis, et võtsingi kokku, et meil on seal osakondade ühinemine, kusjuures need, kes me nagu ühinejad olime, kaotasime igasuguse ülevaate eelarvest, igasuguse ülevaate rahadest, igasuguse ülevaate rahade jaotumisest, kui motivatsioonisüsteemi välja. Inimesed kõik ütlevad, et kõik on halvasti, aga ei paku variante. Ja kui sa pakud varianti, siis üks, üks vanem töötaja ütleb, et ei sellel ei ole... see on väga raske. Et kogu aeg tekib sul vastandumine.	Inimesed on ju nii laisad, kui neil lastakse olla. Ja nii kui sa kellelegi rahulolu hakkad muutama, nii automaatselt sul... selle rahulolu rikkujat rünnatakse.	1. Ja see, et asjad juhtuvad, avariid juhtuvad, lennukid kukuvad. See, et ehitaja pani vale muhvi maa alla ja sealt toimus leke, noh, antud juhul ei ole minu süü. Ma lihtsalt kellegi vara parandasin parimal võimalikul moel. 2. Südametunnistust (arvestan otsustamisel) ja nende asjadega vastuollu ei maksa minna. Et kui sa teed tööd ja õbsei ei saa magada, siis oleks viimane aeg see töökoht ära vahetada.		

LISA 2 järg Intervjuude koondtabel						
Olukord	Vajadus reageerida	Millised valikuvariandid	Millised tegurid mõjutavad	Üldine tõlgendamine	Konsulteerimine, teiste juhtide otsustamine	Eetikakoodeks, eetika ja ärietika
Sul on idee, mida võiks teha ja sa arutad selle kolleegidega läbi, kuidas ja siis võiks nagu teha, aga ei, see oli kõik nagu soojendus. Tavaliselt on vastus keskelt -ei, ei saa teha. Ja sis on see nagu ... Kui palju on meil selgroogu võtta vastutust, kui me teeme midagi, mis on ... hämar võibolla ei ole isegi hästi öeldud...mis on... noh... ei ole täpselt reeglites kirjas, et võib. Kas me interpreteerime seda, et ei tohi või me ikkagi teeme ja paneme oma pea pakule. (...) Minu kui juhi ülesanne on oma pea pakul hoida. Ja samas ma pean jääma enda ees ausaks, et ma ajan õiget asja ja kui lõpuks tuleb vastutuse kohti ja mult hakatakse ka küsima, miks ma tegin või otsustasin nii, et saan ka sirselselgelt seletada, miks. Ja kui see ka läheb vastuollu mingi reeglga, siis ma võtan ka selle vastutuse, et jah — ku te tahate mu käes raudu panna, siis tehke seda nüüd .		1. Sageli on sellised, et tuleb tegutseda efektiivselt, bürokraatia peab tegutsema õlitatult. Otsused, kus on noh... vaidlemisruumi või ütleme venitamisruumi, et ei hakka liiga pikalt venitama, vaid sa teed selle otsuse. Ja see on sinu sõna — nii on õige. See vastutus on minu palga sisse arvatatud 2. Ma olen suutnud reastada neid variante traditsioonilisel hea ja halb skaalal ja valida halvadest variantidest kõige vähem halva (...) Noh otsus tuleb teha. (...) Me lähtusime reeglitest küll, aga seetõttu et me ei saanud sinna midagi teha...				
Hingele kõige raskemad on ikkagi inimeste... noh töölepingute ülesütelmised põhjusel või teisel. Ja neid on võimalik teha nii või naa. Üks versioon on kiirem, aga inimesele.. halvem, teine on aeganõudvam ja mulle kulukam, ütleme tööandjale rahaliselt kulukam ja... Nii et seal on nagu variandid iseenesest, iseenesest olemas. Ja alati ma olen ikkagi otsustanud nii pehmelt kui võimalik selle... niigi karmi otsuse teha. Kui on... noh projektipõhised nagu me oleme. Kui on sul finantsallikas tühi ja uut sul ei ole, ühesõnaga s oled rahast tühjaks jooksnud. Aga see on kõigepealt töötaja eetilne otsus— ta teab, vaevalt see talle uudis on, aga on vakka kui siga rukkis, selmet et öelda, et nüüd on jama ja ma koondan iseenmast. T loodab selle seadustähele, et noh... tööandja peab selle maksma ükskõik kust. See ükskõik kust on, vabandust väga, aga kõigi teiste arvelt — tema enda kolleegide, kellega ta kos ruumi jagab ja kui ta is ei taipa midagi ette võtta, siis pean mina seda tegema. Ja kiiresti, sest kulud kasvavad iga kuuga. Või, või no ütleme teine variant, kus ütleme töötaja ei kasuta oma õigust puhkusele ja tahab seda jõulude ja uue aasta vahel kogu aasta eest kätte saada oma tühjalt finantsallikalt. Mis on ka... Ma san aru, et hundid peavad ka... hundid söönud ja lambad ka terved Tundub, et kui seda usaldust on korra kuritarvitatud, siis teda taastada on noh... üsna raske. Piisab ühest, et... ja see ei panda suure kella külge, aga seal tehakse reeglistik, et selle eest ennast kaista.						
Kõigepealt on ikkagi pehmed variandid. See asi tuleb avalikuks teha ja kes saab teda ära päästa. Meil kõigil võib selliseid olukordi ette tulla. Et kelle finantsallikal on... ma ei taha öelda vabu, vabasid vahendeid, aga noh... Prioriteetid paika, eksole — kas sa ostad endale mingsuguse noh... ühe või teise ... et noh, sihukest puhvrit tuleb vaadata . Ja järgmien on see, et ta peab oma noh, töökoormust vähendama ja ise seda tegema. Kusjuures on töötajaid, kes tulevad mu juurde, et näed, mul on siin töölepingu muudatus, ma pean neid alla kirjutama. (...) Ja ta ütleb nagu möödaminnes, et mul on praegu rasked ajad, ma tõmban praegu töökoormust väiksemaks. (...) See ei ole lasteae, et see vatustunne Peab olema ja ma saan tuta neid häid näiteid, kellel on see selgroog ja kes tuleb ise, t ma ei saa võlgu elada, ma ei saa teiste arvelt elada. Ma usun, et heade näidete toomine inspireerib kõiki, et me ajame ikka sisuliselt ühte asja ja oleme ühes paadis. Praktilislt kohe kui ma tööle tulin, oli esimen asi ... seal oligi finantsallika lõppemise case ja töötaja oli vait kui hiir ja ei teinud kõssmagi, aga juba minus jookseb, ja sinna otsa tulevad eksole koondamishüvitised — ei olnud ilus. Rääksin temaga ja ütlesin, et ega pääsu pole. Ja ega ma ju ei tundnud neid inimesi — ääri-veeri ma sain aru, et tegu on raske juhtumiga, kes oskab ülähästi vingerdada ja oskab hästi ka argumenteerida kui asi puudutab raha. (...) Poole tunniga oli mul tema allkiri olemas. See ei olnud väga eetilne problem minu jaoks, sest selg oli juba vastu seinä — kõik muud variandid on juba sel hetkel Liiva jooksnud. Ja sellisel juhul su variant on eksole, kas hoida teda tööll kõigi teiste arvelt, mis oleks halvem variant kui see, et läheb tema. Kuna see variant on tükk maad teistest eespool, sis see ei võta väga palju aega ja sa ei pea nagu ... noh ... se ei ole mis sul õhtul magamajäämist faksistab. Halb oleks olnud see, et kogu üksus läheb stigavalt miinusesse ja me kõik peame selle sundkorras või ma ei tea kuidas kinni maksuma. Ja see ei ole... noh see ei ole aksepteeritav minu kui juhi siimis.						
1. Vot seal natukene seda olukorda leevendas see, et mina tegelikult ei teinud taga kokkulepet (tamelepingut) või nii. Ja siis ma, mina võtsin need lepingud üle nii oma... Kuidas ma ütlen, et ma olin nõus temaga koostööd tegema. Ja ma olingi nagu nõus samm-sammult seda ladu vähendama. Aga sealt tulid nagu ... Eks ta ise tegelikult nagu ka mängis selle olukorra enda jaoks maha. Noh, kui Eesti turg on lihtsalt väike ja kui kui me saneerima hakkasime, siis tegelikult tema oli ka üks nendest, kes, kes õhutas seda tagant, et nüüd tuleb (oma toodete) hindasid tõsta, onju. Ja kuna selle teada sain, siis noh, me igasugune koostöö sai põhimõtteliselt läbi (aga mitte ametlikult).	1. Selle, selle tõttu, et ta (tarnija) selja tagant mingit jama kokku keeranud, üritanud teha. Ühesõnaga noh, kui saneerima hakkad, siis nagunii saad (võlaausaldjad) oma raha aastate pärast ja siis mingit osa ei saagi. Et et, et seda nagu justkui tagasi teenida (tarnija poolt), tõstame siis täna hinda mingi kümme-viisteist protsenti, et saame iga päev täna rohkem, et siis see kompenseerib vanad võlad, mida saab aastatega või siis mingit osa ei saa üldse.	1. Kuna ta (tarnija) oli seal pundis üks agitaator, siis ma arvan, et see ka natukene mängis, ta talle seda küll ei öelnud, aga, aga loomulikult mõjutas mu otsust (mitte toarinet tellida lepingulise tarnija käest).				
1. Palgad olid väiksed ja siis nad käisid kõik (töötajad) seda riburadapidi kütsimas. Kuna efektiivsus oli ka madal, siis ei olnud nagu väga põhjust kohe kõigil ka tõsta, niimoodi põhjendasingi (...). Mugav oli (töötajatel senini), väga midagi ei nõutud ka (töötulemust) ja... oli koht, kus ära olla. (...) Alguses lähenesin (personaalselt) ja siis ma saingi aru, et see nagu kuskile ei vii... siis me tegime kuidagi, võtsime kogu kogu organisatsiooni ette ja tegime seal muutused ja andsime teada ja siis põhimõtteliselt ikkagist suur osa sai nagu sellega... Enamus said sealt oma oma info kätte ja ja see suuresti lõppes ära nagu ikka, jäid mingid fruktid, kes... kellele see ei meeldinud ja käisid uksti kulutama. (...) Me võtsimegi selles mõttes seltskonna kokku ja määrasime aja ära, millal töötasu tõuseb ja tegimegi samm-sammuliselt kõigile... Selles mõttes mitte ühesugused (palgatõusud), aga kõigile nagu sama skeem, sama tüübiga, skeemiga.	1. Palgateamadega ikka vist väga iga nädal ei viitsi tegeleda. Et see natukene, natukene nagu segas, aga ma arvan, et me seal lõpus saime päris okeilt selle kontrolli alla.	1. Viiest ühega (töötajaga, kes tuli palgatõusu küsima) siis ma nagu olen nädal ei viitsi tegeleda. Et see natukene, natukene nagu segas, aga ma arvan, et me seal lõpus saime päris okeilt selle kontrolli alla. 2. Ja aga me ees ei lasknud sellel tekkida (massiisel palgatõusu küsimisel). Kui seal keegi arvas, et ta on ka sama tubli ja tuleb seda küsima, siis me ütlesime talle, et, et ei ole ja ja kui ei sobi, siis uks on seal.	1. Igasuguse sellise skeemi puhul, noh see on ainuõige, et see peab olema selge, peab olema nagu ka lollile kõik lihtne ja selge. Et, et sellisena me tegelikult tegime. Isegi kõik see, mis oli nagu... lisatasud, asjad, need olid ka nagu väga selgelt ja iganädalaselt oli info olemas, et et nad kogu aeg said nagu ka jälgida, et kuidas ja mis maal, nad, me oleme sellega (tootismahuga), et et seda saada. Et see info oli neil olemas. Et neil oli võimalus nagu enda panust tõsta, et seda lisatasa teenida. 2. Neid erandeid oli jah, aga neid oligi terve ettevõtte peale mingi neli-viis tükki. (Erandeid tegema pani) arusaamine, mis tööturul toimub ja millist... ja milline oskustööjõud liigub. See oligi nagu see põhiline asi. 3. Kui me nägime, et selliste ilma oskusteta kodanik tuleb nagu midagi siin tõmblema ja midagi küsima, siis me ütlesime, et davai, tatsa minema, isegi ei lainud nagu... Isegi ei hakanud arutama nendega, kellega... keda me teadsime, mis tase neil on — andku minna (ja mingu mujale).			
1. Pigem taheti meilt (parimaid töötajaid) ära võtta (teiste ettevõtete poolt).		1. Enamus, et juhtus niimoodi, et kui ma läksin selle teise ettevõtte juhiga rääkima, siis ta loobus sellest mõttest (töötaja üle meelitamisest). (...) Lihtsalt küsimus oligi selles, et, et ta sai ise ka aru, et tööturul ei tohi tasusid üles ajada kunstlikult, oligi lihtne. 2. Pakkusin talle (töötajale, keda taheti nõ üle osta) mingit... variandi välja, kuidas palk võiks sinnamaani tõusta, mis ta nagu celdab või, või... Nojah, pigem nagu see, et mida ta nagu celdab, tahab saada. Tegime mingi plaani, et kuidas seda võiks saavutada.	1. Ei no, eks me siis analüsisime, et ega üle tahetakse osta ikka parimaid, mitte mingeid jobusid. Ja siis, siis arutasime, eks ma seal tegin mingeid palga järeleandmisi ka või siis tõstsin mingi perioodiga, aga mitte kohe nagu ei lubanud seda.			

LISA 2 järg Intervjuude koondtabel						
Olukord	Vajadus reageerida	Millised valikuvariandid	Millised tegurid mõjutavad	Üldine tõlgendamine	Konsulteerimine, teiste juhtide otsustamine	Eetikakoodeks, eetika ja ärireetika
1. Nõudmised läksid nii, noh, kuidas ma ütlen... nende (töotajate) arvates nii kõrgeks, et nad tahtsid lihtsamalt hakkama saada. Läksidki vabatahtlikult (töölt ära), selleks oli paar stukest... mõjutsusmeetodit. Muidugi (oli erandeid), (need) lasin lahti. Sest (kui töötajad) ei tee nii, nagu on kehtestatud korrad ja nõudmised. Siis me ei saanud koostööd teha.	1. Seal oli väga konkreetselt asjad, mis olid kokku lepitud, mis oli vaja ära teha ja ja mis tulemusel saavutada. Ühesõnaga, ja seda ei olnud ju ainult lihttöötajatega, ka ühe keskastmejuhiga ikkagi...olime selles olukorras.	1. Mõnele ei andnud mitte ühtegi ja mõnele andsin mitu (võimalust kokkulepitud tulemusi saavutada).	1. No ma ei tea, inimestega räägid, siis, siis sa saad aru, et mis nende selleses... fookus on ja kuidas nad asju tajuvad. Ja ma arvan, et lihtne, elementaarne sihuke mõjutsusmeetod, et noh, kui sa sellise süsteemi järgi töötada ei saa, siis noh, ega varem või hiljem see (töösuhe) nagunii läbi saab. Et, et meil on mõttekas siin rahumeelselt laiali minna, kui see, et sa siit ükshetk... lihtsalt su lahti lasen päevapealt. 2.Noh, üks ikka ta oskustest ja kui kasulik mängija ta on, sellele tegin natuke rohkem järeleandmisi, aga ka kuskil teatud piirini. Ma arvan, et see oli jälle minu sisetunde põhjal, see piir, et nüüd on see ületatud ja nüüd on kõik. 3. Noh, loomulikult tegid (töötajad järeldusi teiste töötajatele tehtud mõõnduste osas), et, et see et see tuli ka nagu välja tegelikult. No sellepärast me igasuguseid siukseid nagu piire ka hoidsime tegelikult, et et seal seal nagu asi käest ära ei läheks. Eks paratamatult keegi ikka oli nagu paremas seisus. Aga eesmärk oli see ikkagist, et neid ei oleks, see... pigem oleks sihuke kuidagi nagu võrdne kõigile.	1. Tööalasel ma lahtsingsi ainult ettevõtetest, ma isegi ei lasknud seal mingeid muid teemasid sisse sõita, et keegi kuskil on kellelgi sõber või perekondadega käiakse läbi või mis iganes, et see mind nagu... ma suutsin selle kõik nagu kõrvale jätta. 2. Ma ma arvan, et ma arvestan, arvestan sellega, mida ma nagu täpselt ise tunnen. Et ma arvan, et täpselt sealmaal on see... Võibolla tuleneb see pigem nagu sellest, et kuidas sa tahad, et sinuga nagu käitatakse, ma arvan, et pigem sealtkaudu.		
1. Noh, ega selle omanik asjadest muidugi midagi aru ei saanud, mis ettevõtte tal on. Et selles mõttes mul oli nagu... nagu keeruline ja nagu ei olnud ka. Ei no tema tahtis kasumit saada ja rohkem kui see sektor nagu võimaldaks, ma arvan, et pigem see oli see, mis nagu erimeelsust tekitas. Kui see paaril aastal õnnestus, siis ta arvas, et nagu noh nii ongi hea (kasum), eks mina ka plaanisin niimoodi, et see hea oleks, aga... Kõik ei vedanud välja (igal aastal). (...) Ma arvan, et omanikul peab ikkagi nagu omaniku vaade ja visioon olema. Vastasel korral, miks ta seda teeb, tekib küsimus.	1. Aga pikk plaan ja vaade peab olema. Seda, seda küll ühelgi omanikul ma näinud ei ole.	1. No mina olen omanikule pika plaani ette teinud ja siis ta on nagu noogutanud ja kinnitanud selle, et see ongi tema plaan.	1. Pigem on küsimus selles, et et mida tahetakse saada. Mina ju, mina... mina omanikuna näeksin ühte asja võib-olla ja tahaks seda saavutada, tema tahaks hoopis midagi muud. (Minu plaan nägi ette) selles mõttes ikkagist samm-sammulist kasvu ja laienemist. Võib-olla isegi rohkem (oleks vaja olnud omaniku poolt) mingit riskide võtmist ja suuremat, suuremate investeeringute kaasamist.			
1. No ma arvan, et kui ettevõttes on tööd vähe, aga on vaja efektiivsust hoida, siis ongi...halb otsus ongi alati, kas toota toodet latu või teha sundpuhkus näiteks. Ma arvan, et need ongi need kaks halba otsust, sealt tulebki siis sellel hetkel parim valida. Eks ma olen mõlemat valinud.		1. Ja vahepeal oli vaja teatud inimestega nagu rääkida personaalselt. Et siis kogu kollektiiv nagu aru saaks. Nendega (mitteametlike hidritega) oli vaja kõigepealt kokku leppida ja ära rääkida.	1. Ma arvan, et see hetk, kui me otsustasime latu toota, siis panigi see periood, et kui kiiresti me suudame selle rahaks teha. Et see sai kaalukaoleks. Ja, ja testipidi siis nagu nagu vastupidi, et pole mõtet latu toota, et see on mõttetu raha kinnipanek, et parem teeme niimetatud sundpuhkuse. Me jätsimegi ühe nädala puhkust plaanidest välja igalt poolt, selleks back-up'iks, siis oli neil justkui plaaniline puhkus.			
1. Eino, on olnud laua peal ka sellised variandid ju, et, et kinni panna (ettvõte) ja... Ka need variandid on laua peal olnud, et see ongi see, et otsus on selge, et paneme kinni ja hakkame tegema, ettevalmistusi tegema selleks et... See oli peale... aasta peale seda saneerimise algust. Et siis asjad nagu üldse ei jooksud ja...veel.	1. See olukord oli nii frustreriv, et seal tõenäoliselt olekski olnud puhtalt selle pealt mõttekas kinni juba panna, et ei saanud seda nagu käima nii, nagu plaaninud olime.		1. Oligi järjepidev tegevus edasi noh... lootus, et üks hetk läheb paremaks. (...) Selles mõttes nagu lootus oli kõigel, lihtsalt need sammud olid... need muudatused olid nii väikesed, et need ei andnud nagu suures pildis nagu väga palju juurde. (...) Mitte küll väga palju (tootsime kahjumit), aga ikkagist. 2. No ma arvan, et selle kaalukauss oli ka selles, et omanik oli nõus veel natukene (finantsressurss) sisse panema, et siis oli lootus, et midagigi päästa, vastasel korral oleks nagu kõigest ilma jäänud (ettevõtte pankrot).			
1. Kui ma oleks küsinud nagu mingi... suuremad mingid saastenumbrid, siis ma oleks lihtsalt need saanud, onju. Aga kuna kunagi keegi arvas, et ärme küsime (siis läks tootmine saastelimiidist üle). (...) Noh, loomulikult me ajasime järgnevatel kordadel selle asja paika, et muutsimegi seda algdokumenti ja panime sinna suurema numbri sisse ja oligi kõik, kõik oli nagu happy.		1. Ja nüüd need numbrid olid täis, siis oleks pidanud maksma mingi nagu noh... arusaamatult ikka nagu tuhandetes mingi raha sellepärast, et keegi kunagi ütles mingi väiksema numbr. Mismõttes, pole pointi.	1. Kogu see bürokraatia jama võttis ikkagi lõpuks pool aastat aega. Kuna ma juba arvasin, et see umbes noh, mitte niipalju... ma küll arvasin, et see võtab natuke vähem, aga ikkagi piisavalt palju, et... Ma ei tahtnud aega sinna (sellel ajahetkel, kui limiit juba ületatud oli) panna, selle jamaga tegeleda.			
1. Ega ma ei kontrolli, millised on minu tootjad täna. Kui eetilised nemad on, noh. Võin ju celdada, et seal on nagu kõik hästi. Et võib-olla ju kõik täitsa valesti. Pikas jooksus on see väga oluline.	1. See on ikka, see on ikka, pikas jooksus on see väga oluline. Niikaua kui sa oled kuskil, kuskil... niimetatud värkstuba ja, ja toimetad kuskil väikese konnatisis (Eestis), siis on nagu... Siis see (tootjafirmade eetilisus) on üks kaal. Mitte, et ma ei taha öelda, et see ei oleks siis oluline, aga see on nagu... vähem olulisem. Aga kui sa oled ikka nagu suuremahuline ja kogu aeg nagu kõigile luubi all, siis see on ikkagi üks märk, mis võib mingil hetkel kogu selle asja tuksi keerata.	1. Noh selles mõttes tuleb teada, tuleb ikka vist mingi ajahetk... tuleb teada saada, kellega sa kogu seda asja nagu... seda äri ajad ja niimoodi ja, ja millised on need tootjad ja millised on nende nagu siuksed eetilised käitumisnormid onju.	1. Võib-olla sellepärast see nagu ongi tagaplaanil. Kui täna ka kõik ütleksid onju, siis oleks nagu kõikides sektorites niimoodi, siis tõenäoliselt teeks endale ju noh, teeks selle uuringu ära ja saaks teada. Aga kuna... (tarbijat) väga ei, ei huvita need asjad siis siis ju... täna midagi juurde ei anna, et kasu ega kahju.			
1. Aga tõenäoliselt, kui mul oleks nagu mingi hetk case, kus ma pean valima, et noh, näiteks ma ise mõtlen, et teha mingeid miljonilise tehing kodanikega, kes kasutavad tööjõudu, lapstööjõudu näiteks või siis seesama kaup samas summas osta kuskil sertifitseeritud asutusest kahe miljoniga. Siis ma mõtlen, et võib-olla see lapstööjõud ei olegi kõige hullem. Aga siis ma ei... ma ei saa öelda täna, et ma kindlasti võtaks seal, kus on miljon euri kallim asi, onju. Ühesõnaga kui sihuke teema on nagu laua peal, siis ma arvan, et see laua peale ei saa juba tõusta sellepärast, et kui see on mulle nagu oluline ja summad ja mahud on sellised, siis nagunii mul selle kehvema partneriga (odavamama hinnaga pakkuja) ei olegi mingit partnerlussidet. Pigem juba see on juba eos väljastatud või, või saab mingi hetk väljastatuks, et ega selles mõttes sihukest case'i väga ei teki ka.	1. Ja- ja, sellepärast, et klient küsis, aga ta küsis sellepärast, et keegi kuskil jalgadega hääletab, aga see, kes jalgadega hääletab, see ei saa aru, mis asi see (sertifikaat) on. 2. Siis käiaksegi ja tehakse neid asju sellepärast, et justkui vaja on... 3. Eetikaauditid samamoodi - üks suur klient tuleb, ütleb, et nüüd on vaja ja siis teedki tema pärast. Et ettevõttes (auditist) midagi paremaks ei muutu.		1. Eks see sealt tegelikult hakkab pihta, et seal võib olla nagu hea eesmärk, aga kui see kontrollija ka nagu aru ei saa ja seal tarbija lõpuks ei saa aru, et... nõuab mingi nõudmise pärast, aga sisu väga palju aru ei saa. Kõik nõuavad mingit, mingit asja, kuidas kõik heaperemehelikult tehtud on. Ja siis näidatakse talle - ta ei saa aru sealt ju midagi. Ja kõik need kes käivad ka seda serti kontrollimas või auditit tegemas... näitad lihtsalt nagu — mhhm, nii on noh, selge noh — mis ta oskab öelda, noogutab kaasa. (...) Ükski, ükski ametnik, kes kontrollima tuleb, nagunii aru ei saa, mida ta tuleb kontrollima, siis täitsa... vahet pole. Kontrollivad seda, mida sa näitad neile. Siis näitadki nii palju, kui vaja. 2. No elu on õpetanud jah, et tuleb näidata ainult seda, mida nad siis küsivad või, või näidata neile nii palju kui vaja. Sest kui nad aru ei saa, siis nad hakkavad lisaküsimusi küsima. Nii võtavad, raiskavad minu aega. (...) Oleks see ainult nagu rahaline väljaminek, siis on, siis on see kõige lihtsam. Aga see on ajaline, ajaresurss kogu seda jama hallata. 3. Ma arvan, et seal tulebki muidugi ka see eetika mängu, et sa näitadki seda, mis nagu päriselt ka on. Aga kui sul no...noh, kui sa tead, et sa nagunii, sa nagunii ei osta kaupa... mingit salakaupa ja, ja nii edasi, siis... (pole vajadust kõike näidata)	1. Keegi kuskil on selle välja mõelnud ja... äri samamoodi — sertifikaadid ja mingid asjad... kuidas neid auditide läbi viiakse, see on nagu nagu nali noh. Sellepärast ma ei arva sellest midagi, Nii nagu enamus mingitest sertifikaadistest ja asjadest, nagu see on... see on jama minu arvates.		
1. Meil oli varasemalt tööil neli täiskohaga teenindajat onju, klienditeenindajat. Vastavalt lahtiolekuagegale meil realne vajadus on tegelt 2,5 järgi. Üks ametikoht on täiesti üleliigne. Palgakulu mõttes on see juba päris arvestatav osa, onju. Ja siis ongi —ühe koondasime ära onju.	1. Aga see ongi see, et meil tuleb lihtsalt kohaneda turuga onju. Muidu me lihtsalt finantsiliselt ei jääks ellu noh.					1. Ma arvan, et see (ärireetika) on kokkulepetest kinnipidamine... suuresti. No nii nagu mina seda näen, nii ei toimi ta enamus kohtades. Noh, nii palju, kui mul on nagu kogemust. Ikkagi arvan, et see pigem on niimoodi, et kui sa lased... tolereerid ise ka seda, siis siis see nagu on... Aga kui sa ise oled nagu väga nagu konkreetne asjadega — ise alati pead oma lubadust, siis peetakse sulle ka, ma arvan, et see on pigem nii. 2. Et ega ilmaasjata ju ei öelda, et et ükski heategu ei jää karistamata. Selle pärast öeldaksegi, et sa käitudki... Mina käitun õigesti ja teen kõik nii nagu kokku lepitud, teed nagu siis nagu teene või noh käitudki nagu normaalselt. Ja siis lihtsalt lastakse üle... ühte, teist või kolmandat pidi. Eesti on nii väike, et lõppkokkuvõttes sul neid partnereid valida polegi, muidu lõpetaks kohe nagu tegevuse ära. (...) Siin ongi mingis sektoris, on sul valiadagi ainult mingite halbade partnerite vahel. Polegi nagu sellist partnerit, kes, kes oma lubadust ka peab, mingit vastutust ka võtab selle eest. (...) Aga kuna siin enamus ettevõttjad on siuksed värkstoad, siis tegelikult on nagu see, et sul igasugune kuskil... muudatus või hapuks läinud tehing on kohehelt ju laua peal ja, ja noh, siis ongi kogu kogu tegevus on justkui nagu siis halvatud. On see siis, ma ei tea — tellimuste täitmisega või kohaletoimetamisega või maksimisega või noh, mis iganes ja kohe on... annab ju tunda.

LISA 2 järg Intervjuude koondtabel						
Olukord	Vajadus reageerida	Millised valikuvariandid	Millised tegurid mõjutavad	Üldine tõlgendamine	Konsulteerimine, teiste juhtide otsustamine	Etikakoodeks, eetika ja ärietika
1. Me väljелеle mitut nagu tegevusala onju. Mõned tegevusalad... me võtsime nagu strateegilise otsuse vastu, et mõndasid alasid me sellisel kujul ei propageeri ega arenda, sest et see on rahaliselt ja ka organisatsiooni kontekstis on nagu ... turunduslikus mõttes on meid teadus. Sest seal see ei kuva ega teki seda häälekaja niipalju taha ja... lihtsalt lõpetasime ühe tegevusala ära ja sellest tulenevalt ütlesime selle suuna juhile ka, et vabandust, enam ei saa ja me peame sinuga koostöö lõpetama ja kõik onju.		1. Noh seal (finantsilisest aspektist) on ka tekkinud, et miks ma tegevusalasid elimineerin või koondame konkreetselt ja... Ja rõõpraklemist nagu ei tee, et pigem teeme väikeste spetsiifilisemate aladega hästi, kui rabeleme mitmel rindel ja proovime nagu hästi palju teha.	1. Eks ma... kohe ei tormanud, et mul täna mõte tuleb ja kohe teen ära onju. Mingis mõttes protsessis seda, jälginis turul toimuvat ja kaardistasin nagu võimalikud plussid-minused ära. Ja sellest tulenevat siis... lähtusin ühe tippjuhi nagu loogikast, et kui on... turul oled üks, siis noh toimetama, kui kaks, siis eristu, ja kui kolmekesi, siis mine turult ära onju. Noh, meid on rohkem kui kolm siin turul onju selle konkreetse tegevusala näitel. Ja-ja seda enam, et see nagu sellist tulemit nagu ma eeldasin või ootasin, ei toonud. 2. Ja riskitegur oli minu jaoks ka see, et see sõltub ühest inimesest liiga palju. Aga mis mu mõte oli, oligi see, et noh, meil ei ole temast nagu selles (tulemuse) mõttes kasu. 3. Sealt muutus nagu meie loogika või mõtlemine, et me pigem peame teenindama rohkem katusorganisatsiooni tuntuist ja niueldama mainet, et, et kuna meie eesmärk on mingis mõttes ka kaudselt saada sias ka rohkem kliente ja olla rohkem pildis, siis teised tegevusalad seda ka võimaldavad et... nii lihtne see nagu oligi. 4. Oli (lõpetatud tegevusala) kliente ka, aga neid oligi vähe ja tendents noh... pealegi... kaalukausiks oli see, et ei tulnud uusi (kliente) peale, arengu mõttes ei olnud sellel perspektiivi ka. Et ja need olid lihtsalt argumendid ja, ja oli lihtsam koostöö lõpetada. 5. Kõik tegid ja kõik on ma arvan, et rahul, et... kes oli perspektiivikas, nopiti niikuinii teise organisatsiooni poolt üle, sest et no... noh nemad võtavad väga meeleldi häid tegijaid onju. Aga kuna meil ei ole sobilikke ruume ja selliseid tingimusi ka ja-ja üks töötaja ainult (kaotas töö), siis noh... ei ole see väga (keeruline otsus)...	1. Ma olen mõelnud seda ka, et võibolla ma lähtun juhtimisel liiga palju majanduslikust poolest ja mitte ei mõtle niipalju võibolla tegevusalade edendamisele selles kontekstis, aga ma rahustan ennast selle mõttega, et kui ei ole raha, siis ei saa tegevusalasid teha. Lihtne.		
1. Üks inimene siit kontori poole pealt, kellega me kontoritöö nagu lõpetasime ära... tema tegelt ongi... see oli tema ainuke töökoht põhimõtteliselt vist või on ta väga-väga pikalt olnud, 10 aastat vähemalt et... (...) Tal oli, saab 10 a nüüd sügisel. Et temas juurduski ja, temas oli näha seda, et, et... tema jaoks oli see stereotüüp, kuidas nagu vanasti on käitunud ja kuidas organisatsioon peaks nagu toimima. Ja-ja sealt võis tekkida ka nagu mingi käär või mõttemaailmade erisus omavahel et, et... minu peas nii asju ajada ei saa, tema peas tundus see elementaarne. (...) See on üsna fundamentaalne ja põhimõtteline väär (väärarusaad), et sealt algavad väga paljud asjad... kahjuks. (...) Et sellised, kui ma nüüd tagantjärele mõtlen, siis need sellised koondamisi ja töölopetamisi kas osapoolte kokkuleppel või siis ka koondamiste näol on tegelt ikka päris palju olnud siin.	1. Jah, ütlesime niimoodi et... et meeskonna tunnetus teki, peavad kõik hingama ühtemoodi. Noh nemad (töötajad, kes on lahkunud) ... ei osanud hingata ühtemoodi, nii on õigem oelda. Sest et noh... juba ainuüks enda suhtes, kaastöötajate suhtes, kui on sihuke... kuidas ma ütlen... kui keskkond on hea, siis keskkond peab olema hea ja tunnetatav kõikidele elementidele. Kui sealt juba üks on... sihuke noh nagu logiseb, siis see kakub kaasa kogu selle meeskonna vaimu, et seda nagu... seda ei ole vaja, et teki ega oleks. See võib küll lühiajaliselt eksisteerida, olla mingi aasta-poolteist, aga pikas plaanis see ei toimi, et lõpuks on ikkagi käär sees.	1. Erinevate mingite vihjete või viidete või võibolla ka natuke minu kaardistamisest tulenevalt on inimesed ise aru saanud, et okei, nüüd on mul mõistlikum vist ära minna kui nügade peale minna või hakata protsessima et... Ma olen paljudele andnud piisavalt, kui ma võtan kontori tasandilt, siis ma olen paljudele andnud piisavalt aega, et ennast tõestada, nad ei ole seda teinud. Ma olen seda nagu väljendanud ka, et noh, arvesta, et kas see või teine. Mina tahan, ootan suilt selliseid asju või siis ma olengi hakanud tooma näiteid, et mingi vaatlusperioodi ajal tegelikult ju need ei toimi nii ja nad on tegelikult ise mõistnud seda ja ära läinud.	1. Mul on enda peas kujutelm, millised inimesed ja millistes rollides ma tahan näha ja millised nad peavad olema, näiteks... Ja kuna eelmisest juhist olid väga paljud jäänud siia, siis neile võibolla...neil oli... eelmine juht oli teistsugune, onju. Ta oli võibolla vabam ja mugavam, mul on natuke siuke nagu bürokraatikum... (...) Aga eeldan teistelt nagu sellist pedantsust onju, et täpne tähtaegadest kinnipidamine onju... sellised asjad. Tähtaegadest kinnipidamine on üks asi küll, fundamentaalne asi, mis nagu minu jaoks tähtis on ja-ja seda ma ootasin ka teistelt. Et noh sealt... mingi aeg, kui ma tuln ja sisse elasin, siis ma... kujunes pilt, mis isikutega on tegu ja sealt mul kujunes üsna kiiresti ka arusaam, mis rollis ma neid näen või, või ei näe. Ja keda ma näen seal. Ja sellisel kujul on see nagu ise dunaamiliselt nagu vahetunud, et et enamasti on kõik ise aru saanud, et nad ei sobi kas minuga või siis meie organisatsiooni uue stiiliga... 2. Kui sul on segu sellest meeskonnast, kes osaliselt on vanad ja osaliselt on uued, sinu käe järgi, siis tekib hõõrdumine selles mõttes, et... noh seatakse kahtluse alla või õõnestatakse siis konkreetselt kas minu positsiooni, sest et eelmine juht ju nii ei teinud ja eelmine juht oli ju teistsugune ja... Aga minu visioon ja nägemus on nagu teine onju ja ma olen rõhutanud enda arvates ka seda konkreetselt väga palju ja mõnele see lihtsalt ei meeldi noh... noh et mis on minu nägemus ettevõttest.	1. Täna sel päeval ma olen tekitanud endale teadlikult paremaks käeks või käepikenduseks töötaja, kelle me võtsime stationsaarselt tööle. Ma usaldan tema niueldada... olemust, pedantsust ja korrektsust ja kõiki neid elemente, mis ma näen, et sellel ametikohtal peab olema ja... Teatud asjadega ma konsulteerin või arutan kasvõi kõvasti ja küsin tema arvamust onju, on olnud hetki, kus... Noh on olnud hetki küll, kus ma olen pidanud oma arvamust nagu muutmata või mõtlema teise nurga alt ümber, et ma nagu klappid pees ei põruta nagu tank vastu seina, onju. Et ma pigem küsin arvamust küll.		
1. Näiteks usaldasin ühte enda alluvat ja kuigi ma võibolla sisimas teadsin, et see ei pruugi toimida... Aga ühe otsuse puhul usaldasin ja nüüd on just välja tulnud, et ei toimunudki. (...) Vanasti oli meil hinnakiri kahte loodud, et ühte teenust saada, ostad ühe paketi või teist teenust (siis ostad teise paketi), või siis ostad kolmanda paketi, et saad mõlemat teenust. Ma usaldasin selles mõttes nagu oma... kontoris oma alluva hoiakut, et paneks kõik kokku ja inimene saab... noh, et selle läbi nagu tulu tõuseb, et... et justkui tekiks nagu valik suurem, aga tänasel päeval ma näen, et see ei toimunud. (...) Et pigem me isegi kaotasime käivet, käibe mõttes nagu kaotasime. See on nüüd nalja... ta on reedel viimast päeva töö (naer).		1. Ikka arvutasin (muudatuse rahalist külge). Seal oma loogika ja nagu argumenteeritud loogika oli nagu sees klientideeninduse aspektist. Kuna turule on tekkinud ju väga palju erinevaid teenusepakkujaid, siis ma ise arvasin, et äkki võibolla selline lüke lisab nagu meie organisatsioonile rohkem väärtust ja... Aga selles mõttes nagu ma teadsin ka, et noh... inimene (klient) väga ei süvene asjadesse, neid huvitab kas lõppnumber (-hind) või siis... ja nii koorus ka, et tegelt inimesed väga ei loe, mis (hinna sees on)... Et neile on tähtis hind, noh antud näite puhul. Neil on suht suva, kas sa saad nüüd mõlemat teenust või mitte. Et põhimõtteliselt nagu... (...) Kui enne olid kaks (teenuse) elarvet eraldi ja mul oli see mõõde, et mõõda, et kumb siis toimib, kumb mitte, siis see ühte patta panduna kaetus mingis mõttes ära onju. Seda ma nagu kahetsen ka, et ma ei hakanud eraldama või ma ei suuda enam nüüd finantsiliselt anfüüsida või...juhina nagu aru saada, mis emmas-kummas sektoris nagu toimub.	1. Sest ma nägin, et vastasel juhul (kui ei lähe ideega kaasa) ma tapan tema motti (motivatsiooni). Ja-ja arvasin ja mõtlesin oma peas, et võibolla ma peaksin nagu usaldama rohkem töötajaid ka, kuna nemad on omaeriala spetsialistid. Et ma üldiselt olen võtnud hoiaku, et ma ei ole... ma ei ole spetsialist onju, ei ole kunagi olnud teemaga selles suhtes nagu seotud, onju. Ja ma proovisingi usaldada. 2. Ja, muidugi mõtlesin selles mõttes, et meeskonnale selles kontekstis, et võibolla mingi hetk ma olen aru saanud või mitte aru saanud, aga saanud tagasisidet, et ma justkui nagu ei kuulaks või ei arvestaks teiste arvamusega. See oli ka teadlik žest, et nüüd ma seda teen. Et teki ka see arusaam, et ma ei... Enda positsiooni võibolla mingis mõttes alateadlikult tugevdamine, et olgu teeme ja vaatame, mis saab. Kui on õigus, on väga hea ja kui ei ole, siis noh, saate aru noh, ma ei tee nagu niisama kahjulikke otsuseid lampi onju. Et see pigem tugevdas seda jah... usaldust teiste osade... minu suhtes usaldust suurendas. (...) Ma tahan, et nad näeksid usaldusväärset neid (juhtimisotsuseid) ja-ja... ma arvan, et nad seda teevad ka nüüdseks, tänasel päeval.	1. Seal võib olla mingi seos selles mõttes küll (töötaja lahkumisega), et kui ju tema reaalne ülesanne on olla... et see tulubaas oleks olemas. Ja ma nüüd temaga vestlesin ka, et, et ta ise tundis, et tal ei ole midagi panna või pakkuda ehk seal mingid tegurid on kindlasti seda mõjutanud, sest et minu rahulolematuse on ju olnud ka, et tulu on langenud. Ja kui me nüüd seda tema lahkumist, üksusejuhi (kohalt) lahkumist nagu arutasime, siis noh meil... jõudsime mõlemaid arusaamale, et kui tema mentaliteet on see, et... või noh... Ütleme, et minu mentaliteet on see, et enne kui midagi tõsta või teha, peaks olema kõigepealt raha, et selle eest teha, siis tema puhul on see, et enne me kulutame ära ja siis loodame, et tulu tuleb suurem järgi. Et noh see võibolla on selline... visiooni mõttes kahvel. Ja noh seal kontekstis, meeskonna mõttes ta ei pruugi hingata sedasama nagu... ühtede tõmmetena. Noh see oli üks selline näide, mida ma olen kahetsenud. Ma oleks pidanud jääma võibolla oma arvamuse juurde. 2. Me ei ole nii suur organisatsioon onju, selles mõttes nagu... minu eesmärk on pigem olnud ja on ka edaspidi, et me oleks nagu suur kokkuhoive perekond, onju (...) Mis ma sain kinnitust, on see, et see sõnum, kuidas meid juhitakse ülevalt ja mis on meie arusaamad või väärtused, see jõuab ka alla välja, onju. Sellepärast, et me ei suuda kindlasti olla tänasel päeval konkurentsivõimeliste kõrgete palkadega onju. Ja see, et kui töökeskkond on... ja üldse mentaliteet juhtide tasandil on ka väärtuspõhiselt nagu paigas, nii nagu minu arvates peaks olema, siis ei toimi esiteks kaadrioolavust ehk siis selle pärast on muresid vähem. Tekib stabiilsus ja kvaliteet tänu sellele töötajaskonnale onju. Ja-ja realselt on ka väljaspoolse kuvand postitiivne, kui keegi tahab referentsi või näiteks peaks sias tööle tulema või tahtma tulla.		
1. Tegin tegevusalade lõikes eelarved avalikuks ja... ei varja neid ja püüan ka rohkem tegevusalade peakontaktide nagu kursis (hoida)... et mis seis on. Et kui on ikkagi müümus, siis ma informeerin, et sul on kreennis, siis ei teki ka seda suurusühendust, et ah, ma ei tea midagi või noh info puudumise tõttu, et vanasti oli suva, teeme edasi. See oli muutus. 2. No näiteks ruumide kasutamise niueldada ajakavade koostamine. Kui vanasti oli võibolla... kas jäi mulje või ka realselt oli, ma ei tea seda, ühe tegevusala nagu eelistamine, siis tänasel päeval ma andsin kõigile kolmele tegevusalajuhile valida, et sina saad ühe hea aja... noh kolm päeva nädalas on kõigil ette nähtud põhimõtteliselt, et saad ühe hea aja, ühe kevha aja ja ühe (väga kevha) aja. Ja sul ongi esmaspäev, kolmapäev, reede on sellised ajad. Kõigil on samamoodi — üks hea aeg, üks kevha aeg, üks nagu eriti kevha aeg onju. Ja kui te tehate, vahetage omavahel, saage kokkuleppele, ma arvan, et kõigil on nagu niimoodi olnud ja eks nad siis omavahel vahetasidki ja seal ei tekkimudki seda, et oleks ühte või teist eelistatud, sest nad omavahel konsensuslikult selle kokkuleppe saavutasid. Ja meie ei eelista kedagi, me oleme loonud kõigile võrdsed tingimused, et noh... nii oligi noh.	1. Ma arvan, et pigem teki rahulolu ja selles mõttes niueldada omavaheliselt ka tegevusalade lõike... Niueeldada omavaheline siis, kliima või suhtlemine muutus mõistlikumaks et... ja keegi ei hakka... Jällegi see on see sama näide, ei ole võimalik kellelgi protsessima hakata, sest kõik teavad, et samad tingimused on. Mida ma siin karjun, et teda eelistatakse rohkem või mitte, tegelt seda ei tehta ja kasvõi lihtsate näidete või lihtsate asjade puhul et...	1. No selles mõttes, et kuna ma olin kolm päeva tööol olnud onju, siis lükati mind just selles mõttes tanki. Seal oli lihtsalt see, et taheti lihtsalt isikust vabaneda ilma koondamiseta ja otsiti põhjust ja kuna eelnev keskkond oligi vabameelne ja sihuke... familiaarsem noh, siis tema oli ju harjunud sellega. Ja nüüd järsku siis... noh, rikkumine oli, aga seal oleks võinud vabalt pöörduda ka suulise hoiatusega ja selles suhtes noh... teistmoodi, aga... Seal lihtsalt leiti põhjus ja tehti ära noh, kogu lugu.	1. Võrdsus on ka (oluline). Ehk siis ma olen aru saanud siin töötades, et... ja võimud üsna algusest peale selle hoiaku, et kehtib võrdsuse printsip, eelkõige mis puudutab tegevusalasid ja raha jagamist. Kõigil on ühesugused tingimused, siis ei teki seda ka sisemist hõõrdumist, et miks see sai rohkem või see sai... Kõigil on võrdselt ja kogu lugu, punkt. Ja siis on, nii ongi. Ja see on tegelt sisekliimat ka parandanud. 2. Et mis meil siin varjata on (ressursside jagamisel). Ja sellega me tekitame, mina näen, et sellega tekib ka usaldus rohkem noh kontori või niueldada selle... juhtimistasandil ehk meie poole.			
1. Kui ma just tuln, siis ma tegelt noh... ma olin kolm päeva tööol olnud vist, siis ma pidin käskkirja kirjutama. Aga see oli sellepärast, et seal... taheti ühelt tegelelasele lihtsalt ära väänata mingite asjadega, otsiti nagu põhjust. Et seal võibolla... see käskkiri oli nagu põhjendatud, ta ei ilmunud niueldada... ametlikus kontekstis nagu tööle, tegelikult tema põhjendus oli küll, et meil oli ju eelnev kokkulepe või oeldud teisiti, aga noh oli... seda seal ümber... Faktiliselt lihtsalt väänati ära ja inimlikul tasandil oli kõik arusaadav, aga... huuh (ohkab).						

LISA 2 järg Intervjuude koondtabel						
Olukord	Vajadus reageerida	Millised valikuvariandid	Millised tegurid mõjutavad	Üldine tõlgendamine	Konsulteerimine, teiste juhtide otsustamine	Etikakoodeks, eetika ja ärietika
1. Kui ma tööle tulin, siis meil on üks riiklik toetus, mis me saame töötajate tööjõukulude katteks. Mina värske, rohelisena seda ei teadnud, et meil see on ja et... see on küll spekulatsioon, aga pahatahlikult celnev keskastmejuht kas siis teadlikult varjas seda infot või ei... või ei tahtnudki edasi öelda, aga tema oli vanasti alati ette valmistanud info ühe keskkonna jaoks ja siis juht oli allkirjastanud selle, kuna ta oli see allkirjaõiguslik. Aga mulle ei olnud keegi sisendit andnud, et ma pean seda tegema ja ta ei olnud vist väga ettevalmistust ka teinud. Ja-ja see tähtaeg läks mööda ja seda toetust me ei saanud, noh see oli rahaliselt 5600 euri. (...) Noh seal oli sihuke käiki keeramine, tundub ja see päädis või läks edasi ka sellega, et see oli suvine, suve algus, see isik oli ka puhkusel sama ajal või läks puhkusele just ja ta appeleriski, et aga ma olin puhkusel, et ma ei saanud teha, kuigi tal oli selleks eelenvalt aega kuu aega onju ja... Ja ta ei tulnudki puhkusest tagasi, ta esitas siis veel lahkumisavalduse ka, noh ekspromt, et see, et seal mulle isiklikult tundus, et sihuke isiklik käikeeramine toimus seal. (...) Aga noh puht, kui ma võtan pragmaatiliselt, siis minul oligi allkirjaõiguslik funktsioon, mina oleksingi pidanud seda tegelikult teadma ja mina pidingi allkirja panema ka ja...	1. Ei saa (eksimusest mööda vaadata), sest et see süveneb muidu. Et kui ühe korra vaatad, siis tuleb teine korda ka, et aga ära nüüd tee noh... et see (karistus) annab väga konkreetse signaali ja mingis mõttes nagu raputab ja paneb asjad pika ja distsiplineerib.	1. Aga seal ma tegelikult kaasasin nõukogu, informeerisin sellest apsakast, tõin... küsin seletuskirju kõikidelt osapooltelt ja proovisin nagu sisejuurdlusena selle välja selgida, et mis juhtus onju. 2. Ja tal (vea teinud töötajal) oli ka õigus ära minna kui ta soovib, lahkumisavalduse anda... et... mis seal ikka, läheme edasi, järgmine... See oleks ka päädinud võimaliku käskkirjana, aga isikut ei tulnudki enam tööle, ta ise loobus, ütles, et ta ei tule.	1. Muidugi, et seda oli näha, et nii oli jah (töötajad jälgisid juhi reageeringut tööalasele veale). No sealt tekib mingi surve ka või alateadlik nagu vajadus juba seda teha, võtta vastu selline otsus, millel on ka, millel ei ole ka reaalselt nagu hiljem nagu mingeid muid (kehvasid) tagajärgi. Mida ma selle all silmas pean, on see, et kui sa mingite hetkedel sa oled liiga pehme, siis istuvad ka teised sulle pähe, et seda nagu ei saa lubada. Teisest küljest on see ka meeskonnavaime tugevdamine ma arvan, vähemalt minu nagu arusaama järgi.	1. Ma arvan, et teatud töötajate puhul annab selle signaali ka, et ei ole nii, et kõik pääsevad ära või juhtkonna tasandil või juhi tasandil nagu... neil on mingi celis (peale tööalast eksimust). Ei ole, et... muidu võibolla jääb mulje teistpidi või on jäänud ka ja olnud varasemalt mulje, et siin nagunii midagi kellegagi ei juhtu, aga tegelt juhtub. Võrdske kohtlemise printsiip kindlasti. 2. Siis on (...) nagu niioelda sõnumi andmine kõikidele töötajatele, et kui sa oled korrektn, teed hästi, siis on kõik hästi. Ja keegi ei ole kaitstud noh (veale regeerimisel), et ei tekiks seda mugavustsooni, et ma olen sulle (juhile) ligilähedane, siis minuga midagi sellist ei juhtu. Seda tunnet nagu ei ole vaja, et tekiks.		
1. Mul on siiaaani nagu keeruline see, et me peame raha ära kulutama nulli. Nagu miks? Seda me pidime tegelikult nüüd tegema ka aasta lõpus, sest et muidu oleks liiga suur pluss jäänud. Noh, siis me peame lihtsalt ära kulutama, võetakse ära muidu lihtsalt. Et see on... see on sihuke absurdne nagu ebakõla või sihuke nagu noh... minu mõttemailmas on see, et me mitte ei raiska seda, vaid me tekitame rasva, mille põhjal... kui tekib kriitiline aeg, siis me saame seda üle elada.			1. Seda on nagu väga raske nagu jälgida kuidagi, et ma pigem olen vist sellele OU tausta, mõttemailmaga ja... kasumile, noh juuridiline keha peab olema orienteeritud kasumile...		1. Ma arvan, et (teised juhid otsustavad) väga palju intuitsiooni pealt, mingi sisemine sihuke arusaam või nägemus. Tõenäoliselt on see segu mingist... haridusest, kogemusest, teadusest ja, ja võibolla ka iseloomust et... 2. Ma arvan, et kui sa oled tugev juht, siis ei ole tegelikult eetiliseolt keerulisi otsusi. Noh hea näide on ma arvan Sangar ja Baltika, kes siin praegu teatasid, et nad panevad pillid kotti. Ma arvan, et nad teevad täiesti tuima rahuga seda, ilma emotsioonita. Puhas jällegi äriiline niioelda, äriiline otsus. Ma ei usu, et...kes see Baltikat... Ta võib ju ajakirjanduses öelda, et väga kurb ja väga raske ja... tegelt on tal täiesti savi, üldtervikuna on tal täiesti suva, sest et ta ei... Ma arvan, et ta ei puutugi ja ei peagi puutuma ja ei teki sellisel kujul empaatiavajadust (suurema osaga töötajatest), vaata noh. Tal on küll kindlasti mingid tootajad, kellega ta lävib, ma arvan, et kontori... ja see ongi kontori tasandil ja kontori ju jääb ikkagi tööle. Ma arvan, et ta õmbelejatega niimoodi ei läbi või ei käi ja selles kontekstis on see puhas... Kuidas ma ütlen... niioelda... lihtsalt vaatan paberile ja ütlen, et nii on ja ilma, et tekiks mingi tunne, et... Ehk siis tippjuhtidel, ma arvan — ma ei ole tippjuht — aga tippjuhtidel tõenäoliselt eetiliselst on täiesti savi, ma arvan. Selleks on ju (ettevõtte) tegelikult ellu kutsutud, et tulu teenida, noh heategevust võid sa teha siis sihtasutuse või mtü all...	1. Kui sa mõtled ärietikat, siis on, see on nagu kultuur, ärikultuur. Eetika üldiselt minu peas on käitumisnormid või mallid, mis on kõigile ühiselt selles mõttes nagu arusaavadad või et mängureeglid on nagu ühtsena tõlgendatavad, aga et sa ei... See ei ole näiteks äriiselt eetilne, kui sa ei maksa arveid onju või lased kellegi üle niioelda, sest et... see ei ole nagu jätkusutliik — jätkusutliik käitumismall või normid.
1. Meil on juhised küll, head tavad... tegime ühe juhendi. Tal (teenindajal) on lihtsam ka, siis ei teki nagu mitut mustrit, et ükskord teeb üks ja teinekord teine sõimab võibolla täis ja kolmas lasseb läbi (kliendi, kellel pole tasunud makse) Et selles mõttes nagu pigem selline ee tiline klienditeenindus või käitumine või protokoll. Aga see mõjub ju kogu organisatsiooni tulule, ma ei näe seal ainult ühte lõiku, vaid pigem ma näen seal <i>kliendi</i> kontekstis — tema jaoks meie <i>organisatsioon</i> ei tundu paha, sest et teenindaja ei sõima nagu täis või ei lase sisse. (...) Et see on pöördvõrdeline lõpuks, noh suurema mõju või mastaabiga kui lihtsalt selline (eitav vastus klienditeenindaja poolt)...						
1. Mul on olnud üks selline konkreetne situatsioon, näiteks, mis mulle kohe meenub ja, ja noh... Ma ise saa seda tagantjärei muuta, aga võib-olla ma tahaks seda muuta. Et mulle tulid kliendid, kes ütlesid, et nad on endale ürituse läbiviija välja valinud juba kaks aastat tagasi ja nad soovivad meie käest ühte teenust. Ja ma teadsin, et see on väga nõrk ürituse läbiviija, aga kuna nüüd... nad olid kaks aastat tagasi välja valinud, siis ma tundsin, et mul ei ole eetilne seda maha teha, onju. (...) Aga kui nüüd peale üritust selgus, et see ürituse läbiviija tegelikult rikkuski seda üritust päris korralikult. (...) Ja see kvaliteet, kõik jäi niivõrd nagu soovida ja siis, kui siis klient minu käest (küsis) peale üritust, et ausalt, et kas sa teadsid, et see mees on nagu nõrk tegija. Ja noh, ma ütlesin, et ma tegelikult teadsin ja siis ta tegelikult ütles ka, et, et ta on nagu väga kurb, et ma talle seda öelnud. Aga see oli see hetk, kus ma nagu tundsin, et et kas see, nagu on õige, et ma seda teen või ei ole.			1. Ja, ja, ja ma küll natuke ääri-veeri püüdsin nagu uurida, et kui palju nad tausta teavad. Aga ma sain sealt aru nagu, no minule jäi mulje, et nad on sõbrad või noh, et ühesõnaga, et neil on kuidagi nagu lähedam, lähedasem tutvus, siis ma tundsin ka, et noh, et mul ei ole nagu, et miks ma pean minema... noh et... Ja lõppede lõpuks on see minu arvamus ju, et ta on nagu nõrk.			
1. Ja nüüd hiljuti mul oli täpselt analoogne situatsioon, oli see, kus ma ütlesin info välja ja kus ma tegelikult nagu täna ju ei tea, kas ma tegin õigesti või mitte (...) Ja, ja nüüd tulid mulle... tuli klient, kes tahab üritust korraldada. Ja ma lihtsalt, kuna seal oli nagu, noh, ma teadsin, noh (...) (kaasatult ettevõtte) X tausta ja ma tundsin, et ma ikkagi pean nende käest küsima, et kas neil on kõik kokkulepped jões, noh, et... Ja, ja siis ma nagu nägin, et inimesed natuke said nagu pahaseks minu peale või noh, eks neil tekkis sihuke väike nagu ebakindlustunne, seda enam, et nad elavad seal (ettevõtte) X lähedal.	1. Minu jaoks võib-olla on nagu see, et et kui ma jätan selle ütlemata, saad sa aru, sa ei saa seda üritust tagantjärei muuta.	1. Ja, ja, ja noh jälle, minu jaoks see koht, kas on nüüd eetilne seda öelda või ei ole, eksju. Ja selles hetkes ma tundsin, et et, et ma ikkagi peaks nagu nendega seda (negatiivset) kogemust jagama 2. Aga tegelikult seal, see oli see selline koht, kus ma tegelikult jälle tundsin ka, et aga kui ma ei tahagi inimestest halba rääkida. Noh tegelikult ei taha ju. Aga selles töös, kui sa nüüd... mõjutab see minu mitterääkimine kellegi päeva kvaliteeti, et siis jälle ma ei tahaks ka seda vastutust võtta, et ma oleksin saanud selle ära hoida. Et see on iga kord, on see nii suur tunnetus, kuna on see õige, kuna mitte.	1. Ja see oli see minu valiku koht, et kas ma nüüd küsin või ei küsi (ettevõtte X kohta) ja kui ma selle ära küsisin, siis ma tegelikult tundsin, et võib-olla nende respekt minu silmis... tähendab minu, minusse suhtumine võib-olla natuke nagu langes. Aga, aga samas jälle see hetk ma nagu mõtesin, et, et kui mul on olemas nii lähedane kogemus, eks ju... (...) Ehk siis, ta võib lubada ka sellele klientide midagi, mida ta võibolla viimane hetk ei tee näiteks. 2. No siis ma ikkagi pean nagu eetiliseks seda (negatiivset kogemust) öelda. Aga ma pean ikkagi alati ise teadma, et... või noh, olema veendunud. Et ma ei saa infot jagada, vaata kui ma ei ole selles nagu veendunud. 3. Aga ma võtan igakord sellega riski, et nad jäävad ju oma valikule kindlaks ja see võib hoopis tulla minule tagasi sellega, et näe, ta räägib sinust halvasti. Et noh, see on see riski võtmine. Aga samas mul on olnud ka väga mitu sellist, ka väga ägedat kogemust, kus tänu minu jagatud infole on tegelikult tõenäoliselt noh... ka mitu prohmkat ära hoitud.	1. Aga aga ma olen püüdnud nagu ka oma seda sisemist... noh sellist nagu ausust jälgida, et et ma ikkagi pigem püüan olla... kui mul on kogemus, mida jagada, siis ma ikkagi pigem püüan seda jagada. 2. Et noh, aga see, et seda ei ole lihtne teha, seda nagu otsust, et kuna nüüd on see õige seda jagada ja kuidas seda on õige jagada ja see tuleb hästi palju läbi elu... läbi selle kogemuse. Ja mõnikord on ka need kogemused selles mõttes valusad ja mõnikord ka ka põen, et ma olen midagi öelnud.		
1. Firma (alustamise) puhul, siis tulid mulle nagu uued inimesed ümber ja siis ka uued vabakutselised koostööpartnerid. (...) Jumala ägedad oma ala spetsilistid, keda mina täiega fännasin, siis tegelikult see... Sellest samast hetkest, kui nad tulid (...) nagu tegelikult selja taga nagu noh... seda (intervjueritava tegevust) nii halvasti kommenteeriti. Ja, ja kui see info üks hetk nagu välja tuli ja siis, kui ma läksin nende inimeste käest muidu täiesti avameelselt küsima, et noh, et, et kui te olete mulle öelnud, et tahate mind aidata, nüüd selgub, et te olete selja taga hoopis nagu niimoodi nagu noh... (...) Kui ma nagu palusin, et noh, et räägime avalikult asjaid selgeks, siis siiaamaani mitte üks ka ei ole tulnud minuga praegu rääkima. (...) Ja üks neist hakkas ise eemale tõmbuma, siis teine nagu ütles, et jah, et noh, ta teeb mingid projektid kaasa. Ja ja selle kolmandaga on täpselt niimoodi, et noh, talle tegelikult väga meeldib teha, aga ta on sellest kahest teisest on suhteliselt mõjutata, et eks... (...) Tänaaseks on olen aru saanud, et et ma ei saagi nendega edasi minna.	1. Ja siis korraga tuleb välja, et tegelikult kõik see kolm aastat on nad selja taga neid noori tüdrukuid (uusi töötajaid) minu vastu üles töödelnud. See tuligi nüüd välja, kui, kui nüüd tuli meile X ja siis hakkasid nad X-ga ka sama asja tegema. 2. No ta (üks koostööpartneritest) selles mõttes, ta rikub meie kollektiivi sisekliimat sõna otseses mõttes.	1. Et ehk siis tänases hetkes ongi see, et ma ei ole saanud nendega niimoodi rääkida, nagu ma tahaks rääkida, sest nad lihtsalt ei ole nõus rääkima. Noh, ma ei saa ju vägisi ka nagu, eksju.	1. Et kui mingi asi areneb, siis tegelikult peaks olema inimesed, kes kõik tahavad panustada ja igatüks panustab selles valdkonnas, mis on temal tugev. (...) No selles suhtes, et noh, ma sellest sain aru, et nad firma arengusse ei panusta. (...) Ja mul oli sellega alguses hästi raske leppida, sest mingi hetk nagu oli see, et oh me kõik koos hakkame tegema (ettevõtet arendama). 2. Aga nad on tulnud ka ikkagi süüdistuste nii, et nad ei ole isegi minu etteantud materjali läbi lugenud, eks. Kui ma töotan ikkagi kolm-neli tundi, neile piidid ja kirjeldusmaterjaleid ja... nad tulevad, teevad mul hoopis midagi muud. Ja kui ma julgesin ka selle nagu välja öelda... Või näiteks, kui ma tellin nagu tohtu koguse väga väärtuslikku materjali, sest et kliendil on näiteks väga kindel nägemus ja nemad ei kasutagi seda materjali, vaid kasutavad oma materjale... mis ei ole ka nagu paha teatud asjade võttes, eks ju, aga... Et ehk siis me jõudsime välja selleni, et, et nad võtsid seda nagu sellist nagu noh hobi kõrvalt, kuhu ei peagi nagu süvenema. 3. Ta (üks koostööpartneritest) on üliandekas spetsialist, üliandekas, ta teeb väga head tööd. (...) Ja ilmselgelt tema ei tunnista, et tema on midagi valesti teinud, eks. Ja siis, siis ma pidin... mul ei olnud lihtne selle... Ma saingi aru, et, et noh, et ma pean hakkama endale uusi inimesi otsima. Et, et ma ei saa muidu seda teenust edasi teha. 4. Et ehk siis nagu ongi see koht, kus ma nagu ise tunnen, et ma justkui nagu panustan. (...) Aga, aga kui ma nagu mõlesin selle peale, et, et ta (üks koostööpartneritest) isegi ei olnud nagu huvitatud... et kui mina kirjutasin talle (...), ma saanud sealt ühtegi vastust. Siis mingi hetk mõtesin, aga miks ma pean panustama inimesesse, kes tegelikult ise panustada täna? Tegelikult ma ei pea temasse panustama.	1. Et mina ei taha inimesi niimoodi noh, välja visata. (...) Aga ma noh, ma ise tunnen, et ma olen ikkagi lõpuni jäänud väarikaks. 2. Ja siis ma nagu mõtlen, et niimoodi (emotsioonivabalt) mina asju juhtida ei tahaks. (...) Et, et kui ma juhin, siis ikkagi minul on nagu oluline see, et... Tegelikult on mulle oluline see, et inimesed tunneksid ennast minu ümber hästi. 3. Aga seda ma näen küll, et tegelikult ennast kehtestama peab ikkagi juht päris palju ja see on ka üks asi, mis ei ole nagu minu võib-olla... sest ma olen liiga inimlik. Aga noh, ma täna näen, et... Ühesõnaga, et leida nagu... kehtestada ennast inimlikult, mis on nagu see valjakutse mulle endale. Et ehk siis nagu öelda inimestele, et te peate olema korreksem oma tegemistes, aga mitte öelda seda niimoodi, et, et ma neile haiget teen, vaid et neil tekiks endal see sisemine tunnetus, et ma tahangi olla veel korrektesem.	Ja kui ma nüüd korraaks veel mõtlen juhtimise eetika peale, siis ma tean, mul on olnud ka tegelikult ju... juhtimise osas on mul ainult üks juht, kes on olnud minu juht tõenäoliselt elus ja ma olen nagu meeletult tänulik selle, selle, ühe sellise... nagu selle kogemuse peale või noh, selle ajaperioodi peale. Et, ta mitte kunagi kedagi ei alavääristanud. Et, ta oli nagu alati selles mõttes, et ta jäi alati väarikaks, kui vaja, oli natuke humoorikas. Ja ta astus minu kaitseks välja päris mitmel korral. Et ma võib-olla kuidagi ise tahaks ka olla nagu tema moodi, et... Ühesõnaga, et ta ei läinud nagu mingite külajuttude ja asjadege kaasa, et ta oli nagu minu jaoks ikkagi nagu selline nagu eetilne juht.	Et ma arvan, et eetika tegelikult algab jah suhtest isendaga, kui sa ennast austad, siis sa tõenäoliselt suudad maailma austada. Ja see kui maailm sind ei austa, siis tegelikult on ikkagi hea, kui sa oma väarikust ära ei kaota. Ja kui ma mõtlen selle peale, mis on eetika, eetilne käitumine, siis mul seostub see õige ja õiglase käitumisega ja ma saan ka aru, et siin on tegelikult ka mingis mõttes hästi subjektiivne. Sest et meil kõikidel on oma väga selline subjektiivne tunne nagu noh, tunnetus eks, mis on elus õige või mis ei ole, Aga, aga ta on... minu jaoks muidugi seostub ka südametunnistusega, sest mulle tundub, et nagu sõda on, nagu tegelikult... see et sa oma sõdant või seda sellist nagu noh, sisekeelt või sisemaailma kuulad, siis me tegelikult väga sageli ikkagi teame, et et mis on meie jaoks õige käitumine. Aga lihtsalt seal see, et kas ma seda kuulame. Et mõnikord saab, ah noh, ahnus saab võitu, noh, ülelme sellised nagu noh, inimlikud asjad. Mis võib tagantjärei olla see, et, et me justkui juba tegime näiteks majanduslikult enda suhtes õige otsuse, aga me ei käitunud tegelikult teiste inimestega eetiliselst. Et ehk siis, eetika on ikkagi minu jaoks see, kus... Et kui sa teed mingi otsuse või sa käitud... et, et sa oled ka teiste suhtes aus nii palju kui vähegi võimalik. Ja seda mõjutab natuke muidugi ka see, kuidas teised sinuga suhtuvad. Palju lihtsam on olla ebaeetiline nendega, kes on sinuga ebaeetilised ja palju kergem on noh... Ühesõnaga, et mida, mida eetilisem ollakse sinuga, seda rohkem tegelikult sa püüad ka ise olla eetilne.

LISA 2 järg Intervjuude koondtabel							
Olukord	Vajadus reageerida	Millised valikuvariandid	Millised tegurid mõjutavad	Üldine tõlgendamine	Konsulteerimine, teiste juhtide otsustamine	Eetikakoodeks, eetika ja ärietika	
1. Aga kuna Eestis ikkagi hetkel on, noh, ma räägin, et turul on see olukord, kus nii palju on neid teenuse pakkujaid selles valdkonnas, kes ju noh, teevadki üksi-kaksti ja kes ei tee seda nii-öelda ametlikult, eks ju. Et et isegi kui neil on mingi firma taga, siis neil ei ole kontorit, neil ei ole kulusid ja, ja nad teevad väga palju ka hobi korras ja... Seal lihtsalt tekibki see, et me oleme hästi keeruline konkureerda, sest et meie peame paratamatult arvestama, et me peame ju saama, noh... Me peame ju maksma igakuiselt rendid, noh sa pead ju kõige kõrvalt ju arenema ka, eks ju. Et see on nagu päris sihuke vatuline, ütleme see... (...) Sest no see ongi lihtsalt see, et, et kui ma veel võtaks nende (töötajate) töötasudest maha maksud, siis reaalselt noh, ei olegi poimit seda tööd teha. (...) Et ma ei tahaks üldse seda situatsiooni, et ma, et ma maksan üks mingeid ümbrikupalkasid. Aga hetkel ma lihtsalt nagu näen, et mul ei ole teistiti võimalik selles valdkonnas, ei ole teistiti hetkel võimalik. (...) Noh, tegelikult meil oligi selle aasta eesmärk, et meil tekiks vähemalt kaks palgalist kohta.		1. Noh, selles mõttes ongi see (kaalukaasil), et kas ma saan toimetada (ettevõttena) või ma ei saa tegelikult. 2. Et mul seda hetkel ei olegi teist valikut, sest et kui ma hakkaksin praegu, võtad noh, ütleme niimoodi ametlikult hakkaks endale noh (tasu maksma) ... ühesõnaga seda raha ei tule lihtsalt kusagilt nii palju peale, et seda oleks võimalik maksta.	1. Et ma olen ka need nagu valikud teinud, et, et noh...Ja, ja noh, ma ütlen, et ma maksaks väga hea meelega makse, aga lihtsalt ongi, et, et kuna ma ei suuda hetkes nii järjepidevat rahavoolu tagada, siis siamaani ma ei ole saanud seda lihtsalt niimoodi lubada. Et sest ega see on päris nagu... Ütleme, selles valdkonnas Eestis ikkagi. Eesti on nii väike ja, ja kuna Eestis on nagu nii palju... vaata, et inimesed on nii tublid käsitöölised eks ju ise ja kõik see (...) Mis on nii-öelda konkurendid meil selles teenuses. (...) Ja kõik need teised ettevõtted, kes ka tegelikult tipus on, on sammoodi... et kellelgi ei ole mingit sadat töötajat kusagil palgal ja lihtsalt on see, et need kõik teised on Tallinna poole peal, seal lihtsalt liiguvad suuremad rahad. Ja see noh, seal ei ole mitte midagi teha, see lihtsalt on.				
1. Et lihtsalt on olnud seda, et mõnikord sa teed otsuse ja usaldad inimest ja ta suudab selle teist korda uuesti (usaldust rikkuda)... Ja, ja näitab, et nagu tegelikult see, see usaldus ei olnud noh, välja teenitud. Et selliseid küll (on olnud)... Et mõnel puhul oleks isegi mõeldud, et, et oleks olnud asi... seal töösuhe oleks vaja juba eelmisel korral katkestada, mitte anda nii öelda, mitte anda järgi. Selliseid näiteid on olnud jah. Ta (töötaja) on käitunud teistiti (kui kokku lägit). Arvates, et ma ei saa ka teada, et, et selles mõttes on selliseid... Mulle nagu selline noh, mul on alati see, et tule, räägi, eks ole, kui mingid, mingid lood on. Aga, aga kui tahetakse nagu, nagu teistpidi teha, siis, siis noh, see usalduse kaotus on suhteliselt karm, et ma ei saa väga palju inimestega koos töötada, kui ma ei tea. Noh, kui me, ma ütiran mängida lahtiste kaartidega ja ma kunagi ei tea, mis tal nagu noh, mulle varuks on.	1. Seal on paljud asjad, et sageli on see ka selle üksuse sisekliima. (...) Igal, igal sellisel juhul on olnud ka sisekliimaga probleeme.	1. Ma olen teinud otsuse töösuhe lõpetada või, või jätta inimese nii-öelda sellise keskastme juhi töökohtustest kõrvale ja jätkab lihtsalt spetsialistina, teeb oma erialast tööd. Mitte ei vastuta teiste inimeste eest, kellega ta nagu igapäevaselt toime peaks saama.	1. Aga kes on pandud enda jaoks ebamugavasse rolli ehk siis pandud juhtima midagi, ilma et ta mõistaks, et inimestega tuleb suhelda ja, ja, ja tuleb oma tegevustest nagu, nagu aru anda, et et... Et sellised olukorrad on, on sellised keerukad ja pigem pigem tehku oma erialast tööd edasi, et, et see oleks nagu see on õige suund, et, et me ei tahaks kindlasti loobuda inimestest, kellel on erialane tööpanus suurem, pigem vია ta oma mugavustsooni nagu selles osas tagasi, et et ei oleks nagu ebaseadavaid juhte tippspetsialistide näol. 2. Tegelikult ikkagi ka see minu, minu ja selle konkreetse inimese koostöö võimalused, eks ole, et... Et kui mul on väga raske ikkagi sellist ebausaldusväärse inimesega, kes, kes, kes nagu on libastunud selliselt, et, et uuesti nii öelda järje peale saada ja teha nägu, nagu midagi ei oleks juhtunud. Et ma tõesti ei, ei suuda. See usalduskrediit, mis maha mängitakse, siis ei tule nagu nii kiiresti nagu tagasi. 3. Sageli on niimoodi, et ühe inimese asendamine nagu paneb ka teised inimesed rohkem sõrama ja mis tuleb... See efekt ei ole mitte ühe inimese asendamine teisega, vaid, vaid tegelikult terve grupp panustab rohkem, et et see võiks olla selline eesmärk, et... Ja kui see, kui on näha, et, et see liigutus nagu seda kaasa tooks, siis on selle võrra julgem tunne neid asju teha.				
1. Meil administratiivtöö spetsialistidega — me muutsime kardinaalselt pärast siia majja kokku kogumist (töökorraldust), et me vaatasime nende nii-öelda oskused ja kohustused üle ja tegime suuri vahetusi ja vangerdusi. (...) Seal on ka mitmed asjad, et kui sa inimestest noh, pead loobuma ja, ja, ja kõik, et see info ei pea olema kõigile ja, ja avalik ja, ja liiga liiga varajane, et see on nagu iga asi omal ajal, et selles mõttes et, et sellistel juhtudel, kus on siluksed delikaatsed teemad ja, ja kus me ei taha, et et majja oleks hoobilt infot täis, et ega siis väga ei diskuteeri ka nendel teemadel. 2. Siin valdavalt inimestega ongi nad kõik (otsused) ju seotud. On tõsi, et nii kui sa teed rahaga seoses otsuseid, on see lõpuks ikkagi inimestega seotud, sest et kui ma ütlen, et teil on nii palju vähem raha, siis see tähendab, et üksuse tasand, kes peab inimestega tegelema hakkama. Et ega siin ei olegi selliseid otsuseid, mis inimestega seotud ei ole, seetõttu nad kipuvad nagu nagu keerulisemad olema.	1. Ma olen ka selliseid pilte näinud, kus, nagu noh, võetakse lihtsalt uusi inimesi juurde, kes teevad teiste inimeste töö ka ära, eks ole, et, et see ei ole ka nagu variant, et see on kõige ebaausam selle, nende teiste (uute töötajate suhtes). Et igaüks annab oma tööpanuse ja ja, ja ei ole niimoodi, et kui üks ei tee või ei saa hakkama või, või on paljud rollid, millega ta võiks toime tulla, aga ei tule, et, et siis võtame teise inimese juurde, kes need rollid ära täidab,		1. Et miks see keeruline sellist otsust teha, et see on, see on ju tegelikult... see ei puudeta ainult mind ja seda organisatsiooni, vaid ka selle inimese tulevikku, vaata et... Sest et on igasuguseid variante olnud, eks ole, mis inimese edasi peale hakkab. Et on positiivseid ja negatiivseid näiteid ja väga traagilisi näiteid, et ja, ja noh, nii-öelda see on see asi. Et see, nagu sa mängid tegelikult teise inimese tulevikuga ka.	1. Et neid otsuseid tuleb igal juhul teha, et, et nende otsustega on nagu, nendel on selles mõttes, et need on raske otsused, aga, aga... Kui see otsus on ükskord tehtud, siis see, see kuidasmoodi asjad edasi lähevad, et see on nagu ... korvab selle, selle raske otsuse. Et et võib-olla ma olen natukene ka noh, selline... esimesed, esimesed korrad on ikka raske, tähendab noh, tahaks ju kõigi vastu hea olla. Aga, aga see, kui see nagu noh, pilt on selge või kui sul on eesmärk selge, mida sa tahad nagu selle muudatusega saavutada ja ütled, et see on mõõdapääsmatu, et siis, siis tegelikult on see töö nagu, nagu, iga teine. (...) Ma ei taha, et inimesed lahkuvad organisatsioonist selliselt, et et jääb nagu halb, noh märk sellest külge. Tahaks niimoodi, et, et ikkagi lahkume nii-öelda, et, et keegi keegi või noh, et oleme nagu... seletame ära ja, ja teeme mõistatavalt seda asja. Et need, need teed lihtsalt peavad lahku minema. 2. Seetõttu noh ma ütlen, et ta on jah nagu raske, sest alati on see... sa inimese hinge ei näe et, ehkki see püüdlus on see, et, et minnakse siit ju rahumeelselt ja sõbralikult... Siis, siis mingi hetk tulevad need tagasilöögid või informatsioon, et kuidas inimese nagu ei saa endaga hakkama või, või oleks rohkem tuge vaja, et siis nagu... ei ole ka nagu selline tore. 3. Igapäevatööd tehes on nagu need ongi... siis see ongi selle, selle töö osa ja seal ma seal ei mõtle selle peale, kas see on lihtne või keeruline. Et, et iga päev teed mingisuguseid otsuseid ja, ja mõtled, et võiks teha teistiti ja ja noh, need... nendega mul nagu ei ole probleemi. Ikkagi rohkem on see, et kui on tõesti suuremad muutused rahastamises või siis on nagu inimeste... inimestevahelised asjad või, või inimeste asendamisega seotud teemad, inimestest loobumisega seotud teemad (on keerulised). 4. Lihtsalt, et oleks nagu rohkem avatust ja ja oma arvamuse nagu väljaütlemist, et siis on nagu see seis (sisekliima) nagu hea ja loodetavasti kui on rohkem avatust, siis on ka inimese ise valmis organisatsiooni nimel rohkem panustama, mitte nii-öelda küüned enda poole ja, ja, ja vaatama, kuidas nii-öelda rehappapi teha.	1. Ma üldiselt ikkagi keskastmejuhtidega, keda see asi rohkem puudutab nagu, nagu arutame neid asju läbi. 2. Vaevalt et mõni juht nagu rahulikult pealt vaatab, kuidasmoodi need eetilised probleemid näiteks kujuvad. Ma usun, et on ikkagi noh, (teised juhid) samamoodi organisatsiooni patriootidega tegemist, kes, kes tahavad, et organisatsiooniil võimalikult hästi läheks. Et ei saa olla niimoodi, et, et organisatsiooniil läheb halvasti ja töötajatel läheb hästi. (...) Et kui ikkagi organisatsiooniil halvasti läheb, siis õige pea puudutab see meid kõiki. Et et see on nagu minu meelest nagu oluline — kui sellest mitte lahtuda, siis ei oleks mõistlik selles asutuses töötada.		
1. Et me ajame oma õppureid siin väga täpselt taga, eks ole, et selles osas, kes kuskilt kui palju kes kuskilt kui palju maha viksib, eks ole. (...) Samas me ei saa neid karistada väga noh, niimoodi, nagu me tahaksime. Et midu tavaliselt öeldakse, et nagu, kus selline juhus on, eks näed, et et noh, eksmatricleeri eks. Aga tänapäeval on see, et, et praeguse raamistiku juures on väljaviskamine kõige lihtsam karistus selles mõttes, et ta võib astuda tagasi, teha oma asjad kõik ära ja (...). Aga seal on sellised eetilised asjad sees, et, et seesama... ülejäanud õppurid, kuidas sellest aru saavad, et nad näevad, et seesama inimese, kes jäi vahele, ikka istub nende seas nagu edasi, justkui karistada ei saanud, eks ole. 2. No tegelikult on ka see, et meil tegelikult ju puudub kohustus igit nii-öelda, siukest... tööd ja, ja kõiki asju läbi nii-öelda plagiaadimootorite, tuvastusmootorite (kontrollida) ... Osa (vahele jäänud) inimesi ütlevad, et et, aga noh, nagunii teised teevad ka eksole. Minu arust on see, et ükskõik, et kui see, et me teeme seda pistelist kontrolli, eks ole, et siis need, kes vahele jäävad, need peavad saama siiski karistatud, eks ole. (...) Me muidugi kahtlemata ei jõua kõiki töid ja pidevalt (kontrollida), sest siis peaks võtma inimesi juurde, kes ainult teid, selle poolega tegelekski, kes kontrolliks iga asja, mis nii-öelda õppur paberile paneb, eks ole, ära.	1. Inimesed ei peaks siit minema ära ja ütlima, et ta ei saa siit normaalselt haridust, sellepärast et need, kes panevad nii-öelda üks-ühele kuskilt maha, eks ole, ja, ja teised, kes pingutavad, saavad lihtsoodi siit läbi, eks ole. (...) Minu jaoks on see organisatsiooni maine nagu noh, oluline ja iga selline signaal, mis välja läheb, et siin üldse ei huvituta või kui öeldakse, et selles organisatsioonis on plagiaadiga ikka nagu täielik mingisugune katastroof, et noh, mingi selline sõnum nagu võiks... oleks nagu väga halb organisatsiooni kohta. Seetõttu noh, me oleme... hoiame seda asjal nagu silma peal ja, ja teadvustame ja ja üritame vastavalt nii-öelda reageerida.	1. Ega me võimegi öelda, et kui plagiaadimootor juba tuvastas, siis nagu noh, milleks mingi komisjon kokku tuleb, et viskame kohe välja, eks ole. Seda, seda inimlikku mõõdet siin, seda osapoolte ärakuulamist ja seal sellist kaalutlemise vajadust on nagu igal juhul olemas. 2. Või mis me saame teha, on jällegi see , et me ei viska teda välja, aga me ei lase tal näiteks lõpetada (sel aastal). Vaata see on nagu suurem karistus, kui see, et sa viskad inimese korra välja, ta tuleb tagasi. (...) Et, kõige suurem karistus on see, kui sa jätd õppuri edasi ja, ja ei lase tal sellel aastal lõpetada ja palju väiksem karistus on see, et sa viskad ta välja ja ta tuleb, lihtsalt astub kas meile või kellelegi kuskile mujale, võtab, eks ole, (...) kõik oma ained ja, ja teeb oma lõpu... asja ära ja on nagu õige mees, eksole.	1. Noh, et mis meile tundub nagu karistusena, siis teised kaasõppurid ei pruugi nagu seda seda nagu sellisena tajuda — näevad, et näed midagi juhtunud, et näed, inimese käib koolis edasi. Et et see on nagu siuke kummaline või äraspidine asi. (...) Et kui meie inimesed saaksid aru üheselt, et, et need kodanikud on karistatud, et nendel on... Ega ka igale toole nii-öelda järgneb... nii-öelda tagajärg. (...) Et kaasõppurid ei, ei saaks nagu mingit innustust sellest, vaid need meetmed, mida karistusena kasutatakse, et, et need võiksid, need võiks olla kommunikeeritud ikkagi nendele kaasõppuritele, kes... Kelle jaoks midu see haridus muutub ebausaldusväärseks. 2. Noh üldsus nõuab, et, et need visatakse nii-öelda välja, et saada maksimum nii-öelda karistus, eks ole. Et aga see ei ole tegelikult noh, tõsiseltvõetav karistus antud juhul. 3. Täitsa noh (kaalume), kas tegemist on pabatahtliku või inimliku lihtsameelse ja rumalusega, eks ole, et see on sageli see. Kui on seal tegu nagu inimlikku sellise rumalusega või lihtsalt nii-öelda lohakusega viidete nii-öelda panemisel, eks ole, kui seal puudus nagu tahtlik huvi nagu lihtsalt kellelegilt... või noh, petta, eks ole, et siis, siis võib inimesele andeks anda, arvates, et... või ütleme noh, piirduda mingisuguste noomituste ja, ja muude asjadega. Et et kui on tegu tahtliku petmisega ehk siis, siis tegelikult ei ole sellele mingit vabandust. Kui on selge, et ta sellest õpib, eks ole, ja ja ta ei ole tahtlikult kellegile teisele nagu kahju teinud või, või teise tööd nii-öelda omananud, vaid on lihtsalt kas tähelepanematusest või, või oma lihtsameelsusest... Ikka juhtub, et mõnel on nii-öelda haridus ja teadmised kuskilt nagu lünklikuks (jäänud) ... Et aga, aga noh, lihtsameelseuse taha ei saa nagu lõpuni, lõpuni pügeda. Kui sa ikkagi ütled, et sa arvasid, et sa said paki nii-öelda materjale, et sa võid need üks-ühele nagu üle tõsta ja oma nime alla kirjutada, siis see ei käi enam minu meelest sellise lihtsameelseuse alla, vaid see on ikkagi elementaarne soov nii-öelda lihtsamalt läbi saada ja teiste arvelt.	1. Et sellised huvitavad dilemmad on, et, et see käib minu enda tõekspidamisega nagu vastu, et kuidas siis noh, et õppurit isegi välja ei saa visata. Aga paraku ta praeguses (...) nii-öelda seadustikus ja reeglistikus sellisena välja kujuneb. 2. Ma arvan, et see õppeasutustele tegelikult on kasuks, et see teema on üleväl, sellest räägitakse ja, ja, ja lõppkokkuvõttes ikkagi õppurid võtavad seda nagu, nagu tõsisemalt tulevikus... Et selles mõttes see avalik protsess mingis mõttes tuleb, tuleb selle asja puhtusele oluliselt kasuks. 3. Mis on eetiliselts keerukas, keerulisem noh, ma mõtlen, et et seesama dilemma, kuidas karistada nii, et... Või, või üldsus või teised inimesed või rühm saaks, aru, et tegelikult asjaga tegeleti ja, ja otsus oli nii-öelda mõistlik ja, ja ootuspärane. Et, et just sellised jah, nagu olukorrad, et sa ei lähe kergema vastupanu teed ja lihtsalt näiliselt justkui karistad ka siis, kui selle karistuse et... on ta piisav. Leia... mingisugune muu karistus oleks, oleks antud juhul tõhusam või, või võiks inimest tulevikus edasi aidata. Et noh, see on... seal on nagu mitmeid tahke, et, et see eetiliseuse piir on erinevates olukordades nagu erineva, erineva sellisega kaaluga või olemusega.			
						1. Sa küsid nüüd hea küsimuse (...) Ma ei tea, kas see (eetikakoodeks vmt) päris dokumendina nagu kuskil on olemas, ma võin seda uurida. No see teatud... eriala he tava on tegelikult küll (...) nagu läbi käinud ja neid on arutatud, et, et seal on teatud he tava reeglid. Aga, aga minu mälu järgi on organisatsioonis endal ka selle kohta... Piinlik tunnistada, aga ma sada protsenti ei julge öelda, kas see uuendatud ja olemas. 2. Ja nali naljaks, ma mõtlesin, mis need eetilised...no aga vaata, nii kui sa küsima hakkad ja õigeid küsimusi küsid ,siis nagu on võimalik... siit rääkida pikalt.	

LISA 2 järg Intervjuude koondtabel						
Olukord	Vajadus reageerida	Millised valikuvariandid	Millised tegurid mõjutavad	Üldine tõlgendamine	Konsulteerimine, teiste juhtide otsustamine	Etikakoodeks, eetika ja ärietika
1. Paratamatult on see, et, et meil on osa eelarvest tuleb teatud reaalselt tehtava töömahtude järgi ja mida me oleme edasi teinud, et see oleks aus ja läbipaistev, siis me annamegi edasi igat tööspekti arvestades... palju iga üksus raha saab. (...) Noh, meil on selliseid kohti, kuskohas noh, õpe... me võiksime valida mitme üksuse vahelt, kuskohast teatud asja, õppetööd tegema minnaks, eks ole. (...) Aga just sellistel puhkudel tuleb sekkuda, kus on nagu mitu üksust nagu kaasatud ja... Probleemaatilisemaid asju oleme siis nagu... on õppejuht ja, ja mina nagu sunnitud nii-öelda protsessis olema kaasatud ja, ja üritama nioõelda kiriku keset küla panema.	1. Igasuguseid surveid on (õppetöö läbiviija muutmiseks), mõnel puhul tuleb ta nagu õppurite poolt ja mõnel puhul tuleb mingite teiste kolleegide poolt, kes ütlev, et meetoodikad, mida seal kasutatakse, on vanad ja nii edasi.	1. Vahest on nagu selliseid tagasilööke nagu olnud, et sa muudad ära (õppetöö läbiviija), paned kedagi teist ja, ja noh, et lõppkokkuvõttes tuleb välja, et need on... lihtsalt see variant sai natukene nagu ebakindlam või, või kehvem isegi. Et eks me siin oleme teinud selliseid noh, ühtepidi muudatusi ja siis kogunud jälle tagasisidet ja vaadand, mismoodi asi nagu toimima sai. Ja siis mõtleme jälle teistsuguseid skeme.	1. Et, et üks on võib-olla hea õppetöö läbiviija, on selline, kes... võib-olla tema meetodid ei ole noh, nii-öelda viimase kahe aasta välja töötatud asjad, vaid nagu võib-olla viis aastat tagasi, aga ta suudab oma teadmisi väga hästi õppuritele edasi anda. Teine (...) ajab asja nii keeruliseks ja ei suuda lihtsate sõnadega rääkida, et siis.... 2. Üldiselt on ta jah, et, et see õppur peaks jääma sellega, mida ta õpib nagu, nagu rahule, et see peaks olema piisavalt talle nagu intellektuaalselt pakkuv, et, et talle ei tunduks, et õppeasutuses käia on lihtne, aga need ained peaks saama nagu omandada. (...) Et oleks õppur rahul lõpuks, et ta õppis siit midagi ja ütlev, et, et need asjad, mis ta nagu selle suure õppeaine mahu sees nagu sai, et need olid loogiliselt üles ehitatud, andsid talle üldteadmised ja, ja noh, sihukese parima tulemuse, parima baasi nagu edasitoetamiseks. 3. Noh, väga sageli noh, tõmmelda ka ei saa, et, et igal aastal (muudad õppetöö läbiviijat)...			
1. Üldiselt jah, et suurte õppeainete puhul on tavaliselt mitu inimest nagu noh ju... õppeaine eest vastutamas ja tegemas erinevaid praktikume ja kõiki lugusid. Et seal on see oskust, et kuivõrd see ühe õppetöötegitaja asjad on seotud sellega, mida teine õppejõud teeb, kui palju nad omavahel suhtlevad, kuidas nad meeskonda nii-öelda moodustavad. (...) Kui nad omavahel ei suhtle või ei leia aega nii-öelda kokkusaamiseks ja asjade kokkuleppimiseks, siis jäävad need traageliidid nagu õppurite lõpuks nagu väga silma, et, et seal... Sellega tuleb tegeleda. vahest on need ka niimoodi noh, esimesed aastad ongi sellised või noh, ei kuku võib-olla kõige paremini välja, siis tuleb nagu vaadata, kas järgmine aasta läks paremaks või tuleb ikkagi midagi midagi teistpidi teha?						
1. Kes siis suudab väita, et, et või noh, need, et nemad teeksid seda õppeainet paremini, eks ole. (...) Et me oleme nagu vaadanud ja kaalunud ja kui see tõesti nagu väärib... see otsus nagu muutmist, proovitud teha, eks ole. Kaasa arvatud siis rahastanud ühte üksust siis natukene rohkem selle õppeaine ülevõtmise eest ja ma ütlen, et mõnel korral me oleme õnnestunud, aga mitte mitte alati. Noh, need, et siis me nagu muudame ta nii öelda... kui tagasiside õppuriltel on kehv, siis me peame edasi tegelema.						
1. Meil on hästi seadusrikas riik, meil on igasuguseid nõudmisi ja seadusi ja pead täitma igasugust statistikat ja kõike. Ja kohati mingid asjad on küll, mis on nagu täiesti absurdsed, mida nagu tarvis ei ole, millest mitte keegi ei saa noh, targemaks, mingit kasu kellelegi ei tõuse. Aga sa pead nagu lihtsalt seda tegema, sest et see on seaduses kirjas. (...) Ma olen mõelnud seda mõtet, et no miks seda jälle tarvis on, lihtsalt inimeste aega raisata. 2. Meil siin ka aegajalt vahpeal on kosta kusaigilt, et mis puudutab just ka näiteks töödüüst, on see, et mõnedelt töötajatelt ikka noh, et oi aga näed... Et noh, kas või seesama töö- ja puhkeage — aga näed, seal (teistes ettevõtetes) küll ei vaadata (seadust) või seal küll ei ole nagu vahet, et miks ma... Just on see, et kui inimesel on endal tarvis miskipärast, kas olla kusagil ära pikemalt ja siis pärast järgi või ette teha (töötunde) on ju, et seal (teises ettevõttes) ma võin küll täiesti vabalt... et ei ole mingit vahet, eks ole, mismoodi see (töökorraldus) on noh, keda see huvitab.	1. Aga kui see on seaduses kirjas, sa pead selle ära tegema, sul ei jää muud varianti.	1. See siis ongi see, et, et jah ma tean, et on ettevõtteid, kus nagu ei vaadata seda. Ja võib-olla kui see oleks mingi teistsugune ettevõtte kusagil. võib-olla ma ka nii väga seda ei vaataks. Ehk siis ma nagu pean sellest lähtuma. See, et seaduses ongi tobedaid asju kirjas, ma ei saa sinna mitte midagi teha. Et see ongi absurdus kuubis kohati, noh, aga nii on. (...) Sest et siin on jah, kontroll on tugev. 2. Ja noh, mingil määral ju ma pean või noh, mitte mingil määral, vaid päris palju ikkagi ma pean mõtlema küll ka sellele, eks ole, et mingi otsusega, ütleme kasvõi see seadustest mõnda nihverdamine. Et kui ma tahaksin kusagil nagu mõnda minna või mitte täita, noh siis tegelikult ma ju pean olema valmis selleks, et kahe kuu pärast näiteks on kusagil su... ajalehes suurelt see, et näed, kuidas osuahing noh, jättis julmalt mingi seaduse, mingi asja täitmata või mis iganes. Ma pean sellele mõtlema. Ja samas see ju ettevõttele, see ju mõjub halvasti ju ettevõtte mainele, ka omaniku mainele. Ja kui ettevõtte mainega ikka midagi, noh, ma ei tea, totaalset juhtub, siis ju tegelikult kliendid võib-olla enam ei taha tulla. (...) Ja kui klient enam ei tule, siis lõpuks mul ei ole ju ka tööd pakkuda ja palka maksta, et see mõjutab kõike, kõike. Kõik on omavahel seotud, et ma pean nagu sellele mõtlema ikkagi.				1. Hästi raske küsimus (mis on eetika). No üldselt ma arvan, et ta tähendab mingit niisugust käitumist, mis... (...) Aga võib-olla niisugune nagu, mingisugune õiglane ja pigem nagu hea käitumine ikkagi selles suhtes, nagu hea ja halva mõistes, eks ole. Või et mis nagu ühest küljest ka vastab nagu mingitele... mingis ühiskonnas, mingis grupis olevatele tavadele ja normidele, et just need nagu sihukesed kirja panemata, tavad või, või normid näiteks. Et üks asi on see, mis on seaduses kirjas, et aga see võib-olla ei ole ka alati kõige eetilisem eks ole. 2. No ma arvan ka, et võib-olla ärietika on ikkagi see, et sa teed oma neid tegevusi ja, ja toimetajad vastavalt siis oma... võib-olla mitte oma, aga noh, üleüldse nagu siis ettevõtte jaoks kõige... Etteantud raamides, eks, kõige paremal võimalikul viisil siis ja üritad seda teha ikkagi nagu niiviisi, et seejuures kellelegi teisele liiga ei tee. 3. Ma usun, et midagi väga hullu küll ei ole (ärietika seisukohast), et nii palju kui mina kusagil mujal töötanud olen, et siis ma nagu kusagilt ettevõtte poolelt küll nagu öelda ei saa, et kuskil oleks midagi väga nihu või väga valesti olnud või miskisugust väga paha või ebaeetilist käitumist. Et küll ma võin öelda, et igas organisatsioonis on alati inimesi, kelle käitumine selles osas jätab soovida. Aga noh, see lihtsalt on, kui sul on palju inimesi nagu koos, siis sinna satub igasuguseid inimesi.
1. Noh, mõni klient on ka selline, kes arvab, et kui ta nüüd selle pileti ära ostab, et siis kogu see koht on tema oma ja ta võib nagu teha absoluutselt kõike, mis ta tahab. Meil ei tohi teha ühte tegevust, sest et see lõhub lihtsalt seda sisustust. Ja selle kohta on sisekorras, on kõik noh, on kirjeldatud neljas erinevas keeles, et seda olla ei tohi... Töötaja tegi ühele poisile veel märkuse selle peale, eks ole, et ei tohi. Ja ühesõnaga noh, kuidagi see niiviisi siis läks, et selle poisi isa siis arvab, et teda on nüüd ikka nii jube ebaõiglaselt koheldud, et seda tegevust ei tohi teha. Ja siis oligi ka ajakirjanduses siis lagu sellest kuidas X organisatsioon teda siis halvasti kohtles ja siis oli veel pilt oli ka (...). Need ongi tavalised teemad, siis kõik alati noh, hirmutavad selle ajakirjandusega noh. Millest mul personaalselt on täiesti ükskõik, kui sa tahad minna sinna ajakirjandusse, siis palun, keegi ei saa ju kedagi takistada.			1. Et keegi (rahulematu klient) hakkab hirmutama, et ma lähen omaniku juurde või ajakirjandusse, et see nagu ei ole... Et pigem, kui nagu on selline inimene, siis see teeb ikkagi juba nagu ettevaatlikuks. Et siis nagu noh püüaks pigem kõikide reeglite järgi ja mis korrad kehtestatud on. Sest, et kui sa ise nagu, annad talle nagu rohkem (järgi), siis see tegelikult venitab ju seda piiri veelgi. Ja siis tuleb järgmine ja järgmine, et, et seda nagu ei saa. 2. Sest et ma pean ju ka kõiki kliente, kõiki tarbijaid ju kohtlema ka ühtemoodi. Et juba noh, seda (ebavõrdsel kohtlemisel) ei tekiks. (...) Et me püüame lähtuda nagu ikkagi sellest, kõik on võrdsed, sest meil on endal nii lihtsam. Sest et muidu ongi, kui igatühega on mingi erijuhtum, eriditlid, siis me ei jõua nagu seda ära hallata. Ja, ja sellepärast ongi see, et sellepärast me ka mingit... me oleme üsna jäik tegelikult. Et aga lihtsalt kuna see (suur rahva-)mass, mis siit läbi käib, ei võimalda seda paindlikkust, siis, siis niimoodi on lihtsam. Ma arvan, et see on lihtsam lõppkokkuvõttes tegelikult ka kliendile. 3. Aga noh, seal ongi see, (...) ongi see piiride teema, kui ma lasen ühes kohas... nagu annan järele, siis tegelikult see tähendab seda, et ma jäänegi järele andma ja kui sa siis ühel hetkel tahad hakata nagu uuesti noh, nagu ree peale saada, siis seda on väga raske... Sest nad (kliendid) on lihtsalt harjunud, et ükskõik mis on, neil prungib ähvardada ainult kas selle, selle või sellega (...).	1. Et ma ei mõtle sellele, eks ole, et nüüd ma... nüüd seda otsust vastu võttes, et selle otsuse põhjuseks on see, see ja see. Aga esiteks organisatsiooni huvidest lähtumine noh, see on ju loogiline, sest et lõppkokkuvõttes, aga kui organisatsiooni... Minul läheb täpselt samamoodi, nagu läheb organisatsiooni. Läheb ta siis hästi või halvasti, mimul läheb samamoodi, ja ka kõikidel teistel töötajatel, kes siin on, et sellepärast on see organisatsioon ikkagi ju oluline. 2. Noh, ongi see, et kõige esmalt ma pean ju lähtuma ikkagi ettevõtte huvidest ja alles siis tulevad kõik need teised huvid. Vot ja ettevõtte huvidest siis nii need majanduslikud, rahalised huvid või tegelikult siis ikkagi see töötajaskond, sest et kui neid ei ole, siis ei ole ju ka seda ettevõtet. No ja kliendid ka, et noh, kõik ongi nagu nii seotud omavahel. Kokkuvõttes tuleb vaadata seda ühte suurt pilti, et kuidas nagu miski asi sinna pildile sobitub.		
1. Ühe töötaja ma olen ka lahti lasknud ja isegi kohtus olen käinud selle pärast. (...) Et tegu oli siis töötajaga, kes siis samal ajal, kui ta oleks pidanud valvama (...), tegeles eratöõga kõrvalruumis. Probleem nii suur ei olegi nagu see, et ta tegi ühel ajal kahte tööd, noh, seda oleks ka saanud veel rääkida... Noh, siin on jälle see eetika, eks ole, see ei ole nagu eetilne, et sa pead olema nagu, tegema tööd, X ettevõtte maksab sulle töötasu selle eest, aga siis sina teed nii-öelda hultuural kõrval sel ajal , sisuliselt on see ikkagi ettevõtte töötaja varastamine. Probleem tegelikult on ju selles, et kogu selle aja see suur ruum oli järelevalveta, et seal ei olnud mitte kedagi (...), kuma ta ka läks kohtusse (vallandamise vaidlustamiseks) ja kuna ka kohtus ta leidis, et ta ei ole mitte midagi valesti teinud, et ta suudabki läbi seina <i>tööd teha</i> , kuigi ta ka ei näe teise ruumi, noh siis see ju on sihuke nagu... ohtlikud arvamused ikkagi. 2. Kui praegu ka näiteks, meil ka praegu aeg-ajalt tuleb ette neid kõrvalise tegevusega tegelevaid töötajaid ja kui keegi oma käskkirja ikkagi ära saab... Siis on ikkagi see, et mõnda aega on, on nagu hooletu, et keegi, keegi ei tegele muude asjadega töö ajal.	1. Et lihtsalt sellepärast, et see oli nagu ikkagi selline eksimus. Ma ei saa lubada seda, et meie ruumides midagi juhtuks. Jah noh, praegu seal, kui miskit oleks juhtunud, see oleks olnud selgelt nagu ettevõtte süü, sest et töötajat ei olnud, töötaja tegeles oma erahuvidtega sellel ajal. 2. Aga samas on see, et nemad (töötajad) peavad saama aru sellest, et nad vastutavad <i>oma töö</i> eest siin.	1. Täiesti võimalik, et siis (kui töötaja oleks eksimust mõistnud) oleks olnud lihtsalt hoiatus, no käskikirji, et kui mingi... järgmisele rikkumisele võib järgneda vallandamine, täiesti võimalik. Aga lihtsalt kuna see oli nii selgelt arusaadav, et ta ei saanud sellest aru, et ta on midagi valesti teinud, siis ma ei saa seda riski võtta (ja lõpetasin töösuhte). 2. Meil seda ei ole, et me kohe karistama kukume, eks ole, et noh... Eriti, kui tegu on nagu uue inimesega, siis tuleb ikkagi vaadata seda, et kuna nii palju nüansse on igasuguseid, et sa... Ta ei saagi nagu kõike korraga, nagu kõigest aru saada või hoomata või... Eriti, mis puudutavad näiteks a la mingite noh... kliendiga mingit, võib-olla mitte päris õiget käitumist, mis iganes ette võib tulla. Et siis ikkagi esmalt nagu noh, räägib (keskastejuht) töötajaga. (...) Noh, kui ta teeb sama vea nagu uuesti (siis järgneb karistus). 3. Sa pead sellele (rikkumisele) reageerima, see reageerimisviis olenebki siis sellest, et kas seal on nüüd mingi esmakordne juhtum,, on ta mingi väga uus töötaja või mis mis iganes, või on tal juba noh, mitmes kord see.	1. Ehk siis kui palju varem on see ruum valveta olnud ega seda keegi teagi. võib-olla ei ole olnud üldse, võib-olla see oligi üksainus kord, aga võib-olla ei olnud. Ja võib-olla ei oleks ka viimaseks jäänud. 2. Esiteks on see, et see rikkumine on ikkagi niivõrd suur ja niivõrd oluline ja teine, kui me taga pärast vestlesime, oli ikkagi see, et... Näha oli, et see töötaja ei saa aru, et ta on midagi valesti teinud. Ja kui ta aru ei saa sellest, et on midagi valesti teinud, siis tegelikult, see tähendab ikkagi seda, et... No ei ole see, et ma vabandan, et ma eksisin, eks ole, ma enam nii ei tee, vaid ta ei saanud nagu aru, et midagi oleks valesti olnud. Noh ehk siis tegelikkuses on see, et kui tal oleks olnud võimalust, ta oleks seda ikkagi teinud uuesti jälle, mis oleks olnud jällegi nagu risk ja noh			

LISA 2 järg Intervjuude koondtabel						
Olukord	Vajadus reageerida	Millised valikuvariandid	Millised tegurid mõjutavad	Üldine tõlgendamine	Konsulteerimine, teiste juhtide otsustamine	Eetikakoodeks, eetika ja ärietika
<p>1. Tema (valdkonnajuht) ei tööta meil enam, temaga meil tekkisid ikka lahkkelid. (...) Õnneks ta lahkus ise. (...)Kuna ma nõudsin töö tegemist ja mida kõike veel. Et ta pidi hakkama oma celarveridu ise planeerima ja erialaseid dokumente ise koostama, see oli kohutav — valdkonnajuhilt sellist asja nõuda. Ja siis ta ei suutnud, ma arvan, lihtsalt pingele vastu pidada. Ja mina ei nimetaks seda pingeks, aga lihtsalt, kui sa oled tulnud siia tööle, kui sa oled võtnud endale need töökohustused, siis sa pead neid töökohustusi täitma. Ei saa olla kogu aeg niimoodi, et keegi teine teeb sinu eest kõik asjad ära. Siis ma maksangi tööraha selle kellelegi teisele, mitte talle. Ja lõpuks oligi see, et kuna ma siis hakkasin nõudma, et tema nagu ikkagi neid asju kõiki teeks, mida ta siia tegema on võetud, siis see ei sobinud talle enam. (...) Lõppotsusega tegelikult ju midagi ei olnudki, lihtsalt kuna tema ise ei pidanud vastu sellele lihtsalt, see tuli ju ise lahkusisavaldusega.</p>	<p>1. Temaga oli ka lihtsalt see, et ta ei olnud päris sobiv isik sellele ametikohale. Et esiteks minu hinnangul ei olnud tal selliseid teadmisi, mida siin selle valdkonna juhil olema peavad, teiseks ei saanud ta oma üksuste juhtimisega väga hästi hakkama. Ja noh, kolmandaks oligi see, et kui natuke sihuke intrigant oled, siis ega see väga hästi kollektiivile ei mõju. (...) Et ta on väga tore mõnel teisel ametikohal aga, aga mitte nagu sellel. Et näiteks võib-olla kui ta töötaks ettevõttes lihtsalt spetsialistina, sinna ta võiks täiesti sobida, eks ole. Aga mitte selline, kes peab juhtima nagu inimesi ja organiseerima kõiki asju, et seal jääb puudu...</p>	<p>1. Selles suhtes tegelikult ju otsuse tegi tema, tema tegi otsuse, et ta ei ole ikkagi suuteline või ei taha seda, et... või mis iganes temal siis oli... Et kui ta oleks ju hakanud täitma oma tööülesandeid kenasti, kõik nii nagu peab, siisvõib-olla, et ta töötaks täna veel siin.</p>				

SUMMARY

ETHICAL DECISION MAKING ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN LEADERS

Kadri Palta-Kivi

Ethics and ethical decisions in the workplace have received increasing attention lately in public. One of the reasons is due to the negative impact of the global economy dynamics over the past decade, which have revealed unethical actions of many business leaders and managers. Leaders everyday decisions have an impact on other people, mainly employees, clients, shareholders, suppliers *etc*, also surrounding environment and even on society. It is therefore important to better understand the circumstances and reasoning of the managers' decision making.

The purpose of this master's thesis is to examine ethical decision-making by Estonian leaders. The master's thesis is written in two parts: the theoretical and the empirical part. The first chapter provides a theoretical overview of ethical dilemmas in workplace and ethical decision making process and models explaining that. The empirical chapter examines the ethical dilemmas and ethically challenging situations Estonian leaders face in everyday work and how decisions and actions in these situations are explained.

As ethically complicated situations, first of all, classical ethical dilemmas can be considered. , where there is no clearly right or wrong solution. Ethical conflict arises when employees conduct or observe others to behave in the workplace in ways that go against their personal values. Ethical decision making is studied in behavioural ethics —

decision which have impact or consequences for other people are therefore considered to have moral issues involved.

Previous studies on business ethics have brought out three types of ethical dilemmas in business context: dilemmas that involve issues related to personal or organizational integrity; coercion and control; conflict of interest. Common wrong-doings in workplaces are lying and bribery. There are various models of ethical decision making, however, studies show that ethical decision making is not always a rational process that follows all the steps proposed in the models.

In the empirical part of the master's thesis, 10 in-depth interviews with Estonian leaders from public and private sectors were carried out. In total, interviewees described their experiences of 49 ethically complex situations. Comments about decision-making in these situations were also given. Leaders most often described situations related to conflicts with personal or organizational integrity. This category includes situations involving violations committed by employees, failure on the duty by employees, as well as value conflicts and situations related to telling the truth.

The implementation of changes, conflicts with the owner or top manager, and customer violations were categorized as conflicts of interest. Situations where leaders described the necessity to comply with the rules and also the examples in which leaders had violated rules, laws or norms were categorized as dilemmas associated with coercion and control.

In general leaders were found to apply most often a teleological ethics including utilitarian dimension in all three types of dilemmas. The main concern of leaders seems to be the protection of the organization's interest. Deontological ethics reasoning was most preferable in justifying decision-making in situations related to violations committed by employees. The ethics of virtue was often used when describing what kind of person a leader should be. It is noteworthy that leaders in the study did not find

the decision-making to be complicated or ethically challenging. It can be concluded that the interviewed leaders are not aware of the ethical aspects in their daily decisions.

The author hopes that the results from this study will serve as an addition to the studies that explain managers' ethical decision making by providing a view about ethically complex situations that leaders face in their daily work and how decisions in these situations are reasoned.

Keywords: ethical decision making, ethical dilemma situations, managerial behavior, ethical decisions, managerial decisions

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kadri Palta-Kivi,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose “Eetiliselt keerulistes olukordades otsustamine Eesti juhtide näitel”, mille juhendaja on dotsent Anne Reino, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kadri Palta-Kivi
23.05.2019