

LISA E

Süvaintervjuude tabel koos tervikliku transkriptsiooni ja klassifitseerimisega

Magistritöö „Töötajate arusaamad oma rollist ja töökoha kui organisatsiooni representatsioon Integratsiooni Sihtasutuse näitel“

				LISA E Süvaintervjuude ja fookusgrupi kokkuvõtlikud tabelid koos tervikliku transkriptsiooni ja klassifitseerimisega
Küsimus, teema alateema	Osaleja, tunnus	Klassifikator	Märksõnad	Tsitaat
Kuidas intervjueritav ise ennast praegu sihtasutuses tunneb, kes ta on, kuidas positioneerub IS sisemises struktuuris, rahastajate ja	IS 11 (pettunud spetsialist, otsib uusi väljakutseid)	Mõttetu tehnilise käsitajana	Kurb. Mõttetu inimene, mitte keegi; vihkab bürokraatlikke totrusi, tunneb end täiesti mitteolulisena (kurb)	Ma ei tea kas sa oled kursis, et meil muudeti ametinimetused M; Kõik projektijuhid on nüüdsest siis selle aasta algusest peale koordinaatorid. Tekitab hästi, hästi suure vastuolu M, Ja sellest tulenevalt, kui ma mõtlen, kes mina olen, et kui ma ennem tundsin, et ma olen projektijuht. Me küll arutasime enne, et see ei vasta täpselt selle sisule, mis on. Et siin aasta alguses, et eelmine aasta vaata muudeti ära kõik ametijuhendid. Aga nüüd mitte emotsionaalselt vaid isiklikult ma tunnen, et ma olen hästi mõttetu inimene seal, et minust ei sõltu midagi, et mina kui inimene ei ole selle organisatsiooni jaoks mitte keegi või noh, et mine või töölt ära. Noh vahet ei ole, kes seda tööd teeb. Ükskõik, kes on peaasi, et see töö saab tehtud. Tööd on hästi palju. Siis lihtsalt nagu oledki see nupuke, kes täidab oma mingit etteantud asju, noh aeg ajalt tuleb ise, et mõtled, kuidas oma tööd põnevamaks teha, siis saab natuke loovam olla ja mõelda välja, aga noh pigem jah sellised. No näiteks ka kuna mu üks ülesandeid on eksju projektikonkursside korraldamine ja meil on hästi suur probleem nende hindamise korraldamine. Need on läinud hästi jaburaks, muidu on onju individuaalne hindamine, aga meil nõutakse, et hindajad kirjutavad ta identsed hindamislehed. Sest ma ütlen koguaeg, et see ei ole nagu loogiline, et see ei ole ka mõttekas, mida teha, et siis mina leidsin ise endale lahenduse, kuidas ma seda teen. Et neid saab siis mööda lahenduse, aga lihtsalt nii, et siis hindajatele teen ma nagu kirjalikus diskussiooni vormis nii ära, et mina lõpuks prindin

projektist kasusaajate vahel?				välja need asjad, nemad näevad üksteise vastuseid enne, kooskõlastavad need nagu enne ära ja siis see lõppkohtumine on sama. See on hästi jabur. Ütleme otsustuse seisukohalt on see nagu jabur, aga samas ma näen, et see nõue, mis meil see bürookraatlik nõue, et kõigil peavad ühesugused vastused olema ei ole teistmoodi reaalselt täidetav, noh lihtsalt ei saaks. Noh praktiline ka näitab, kuidas see on hästi pikalt käinud. Mul on siuke tunne, et kas ongi, et natukenegi kasutad oma mõistust ja viilid, vaatad kuidas saaks nagu võimalikult mõistlikult täita neid totakaid tingimusi või nõudmisi, mis ei peaks olema tegelikult.
	IS 12 (lootusetu, pettunud spetsialist)	Marionetina	Pettunud. Mitteoluline, teiste poolt tõstetav nupp (pettunud)	Ma olen mingi nupp M Ma liigun küll ise, aga teised ka tõstavad Nappu võidakse asendada ka? Jah. M Ma arvan, et praegu on raske aeg, kõik need äraminekid... ja siis nagu lambist, lambist noh, öeldakse, et noh, IS1-10 asju võetakse meilt ära... sest ma kandideerin, et meil on nagu see, et ma pakkusin ennast lihtsalt noh üksuse juhiks, aga noh leitakse, et teine on parem. Ja noh, eks see kuidagi löi mind. Eks ma ei tunne ennast üldsegi hästi praegu. M Et juhtuski see, et hästi palju on muutusi tulnud, milles ma ei suuda orienteeruda Et liiga kiiresti tuleb muutuda. Aga ma ei muutu kiirelt. Ma ei ole üldse selline inimene ja nagu noh, ilmselt sellepärast ma tunnengi, et ma olen selline nupp, mida saab nagu tõsta või nii.
	IS 13 (neutraalne, asjalik spetsialist)	Tubli vahendajana	Ratsionaalne. Tunnistab sõltuvust, lepib rahavahendaja rolliga (tõsine)	Koordinaator Koordinaator oled, mis see tähendab sinu jaoks? Sama, mida tähendas projektijuht. Ja, mida tähendas projektijuht? Et ma teen ära need asjad, mis ma pean ära tegema, mis mu tööülesanded on, mille läbi oma projekti konkursid, hanked ja kas sa tahad midagi täpsemalt? Ma mõtlen, et kuidas sul oma tööülesandeid tekivad? Sellest toredast aastaplaanist. Ja valdkondlikust arenguplaanist ja EIFi kõvast mapist siis ja sellest aastaplaanist Kui palju sul selleks iseseisvust on, oma asjade otsustamisel, kui iseseisev sa oled? Ma ikka tahan praegu konsulteerida, ma väga iseseisev ei taha olla nüüd, ega kuna vaata see kõik on mul esimest korda, kõik need reeglid ja asjad, ses suhtes ma heameelega käin ja konsulteerin kõigiga, enne kui midagi teha. Ma väga iseseisvalt ei taha võtta vastu otsuseid. Kui sa niimoodi peaksid ennast positsioneerima, et kus sa oled siin rahastajate ja projektist kasusaajate vahel. Et, kes sa nende jaoks oled? Issand ma ei oskagi öelda, ma olengi vahelüli eksju, et kes jagab kasusaajatele, annab edasi selle, mis sealt rahastajatelt tuleb, et minu ülesanne

				<p>on siis vaadata, et kuidas need kõik reeglid vastaksid., et kõik asjad vastaksid reeglitele. Ja reeglid kehtestab? Reeglid tulevad sealt rahastaja poolt. Et sa tegelikult viid siis ellu, viid ellu rahastajate tahet? Nojah, see on ette öeldud, mis mu eesmärk on. Kui palju sa seal ise saad omas loomingus midagi välja mõelda, rahastajatele ette kirjutada? Rahastajatele küll ei saa, nemad ju kontrollivad, pärast nad ütlevad, et.. Ei aga sisulise poole pealt? No sisuline pool ongi ju see, et sa pead vaatama, kas see sisuline pool läheb nende reeglitega kokku, kas see on see, mida nad on mõelnud ja kui see ei ole siis see raha ei ole õigesti kulutatud, mis tähendab, et see ei ole abikõlblik eks, ses suhtes. Põhiraamid on küll paigas. Osaliselt on küll võimalus, osaliselt on meil seal selliseid tegevusi, mille puhul võib nagu, noh mitmesuguseid asju sinna alla mõelda, selle ühe nimetuse alla, mis öeldud on. Kas oma projektidele poliitilist mõju oled sa tundunud? Oled sa tundnud, et poliitikul on otsustav roll raha jagamisel? Praegu veel ei ole, aga mul on ju ainult ettevalmistav töö. Aga eks kui tulevad nüüd need edasi, eks siis ole näha. Aga praegu ei ole ma jah tundnud.</p>
	IS 14 (lahkumismõttega tugev sisuspetsialist)	Sisust kaugenenu d bürokraadi na	Ei ole motiveeritud, tunneb end hankevormi tagaajajana, tahab teha sisulist tööd (kurb)	Ma tean, kes ma tahaksin olla paremini, kui seda kes ma olen , sest mu meelest on lõhe küllalt suur. Ma tahaks rohkem tegeleda sisuliste asjadega. Mitte ajada nii öelda hankevormi taga ja nii öelda seda projekti otsust lõpuni juhtida., vaid ma tahaksin tõesti rohkem, kas lõimumine kui niisugune või tegelikult keelekümblus, et seal on palju asju millega peaks tegelema ja mida peaks arutama rohkem, et rõhk läheks sisu asjadele, mitte protseduuri asjadele. Nii, et ma arvan, et ma kui võtta kes ma olen siis ma arvan, et ma olen üks neid ärgitajaid, kes ka sisu üritab sisse tuua ja teisi äratada selle jaoks. Aga ma vist ei vastanud, sellele
	IS 15 (motivatsiooni probleemidega, lahkuv keskastmejuht)	Toest ja abist ilma jäetuna	Ei ole motiveeritud, keeruline programm ja otsustamatus ministeeriumi poolt (tõsine)	ESFi programmi jagamine kõigi inimeste vahel polnud lihtne, sellest tekkisid mitte konfliktid aga mingid ebakõlasid meie administratiivdirektori ja raamatupidajatega. See oli nagu esimene koht, kus ma tundsin, et ma, kui ma alati olen öelnud, et ma töötan Sihtasutuses inimeste pärast, siis ma võiksin ära minna ka inimeste pärast. Et paar aastat tagasi, poolteist aastat tagasi oli mul esimene madalseis, kui ma tundsin, et ma enam ei, et jäi mulje, et inimestel, kas on liiga vähe tööd või on liiga palju naisi, aga sellist suserdamist oli liiga palju. Ja siis ma arvan, et seda märgati, et mul on natuke motivatsiooniga probleeme, kui juhtkond pakkus mulle üksusevahetust. Ja korraks ma

				võib olla arvasingi, et see aitab, aga tegelikul ei aidanud, sest siis läksid inimeste vahelised suhted veel hullemaks seoses alluvaga ja siis tuli see raske EIFi programm, et mis võttis kogu töö tegemise isu ära, et esiteks see venis, teiseks see oli nii keeruline ja kolmandaks ma ei tundnud, et seal oleks meeskonda olnud, et RMB nõunik, kes pidi olema büroo poolne koordinaator ei saanud mitte mütsigi aru, et igast asjast terve aasta jooksul, et jah oli see otsustamine päris lihtne. Noh, et motivatsioon kadus väga lihtsalt, et ükskõik, kes mulle oleks sellel hetkel helistanud ja kutsunud kuskile mujale, siis oleks see vastus vägagi kergesti olnud tulema
IS 16 (hästi motiveeritud tugev bürokraat)	Tubli vahendaja	Lepib vahendaja rolliga, koordineerib (tõsine)	Ametilt? Koordinaator. Agaga töötegemise iseloomu poolest? Mmm.. misasja? Et milline sinu töö iseloom on? Mis sa teed? Igapäevatoos vä? Mmm.. hea küsimus. Agamõttele niimoodi, et suhtes rahasse ja kasusaajad, kes sina oled? Mmhhmmhh.. Poliitikud? Vahendaja, töövahendaja konkreetset, vaata mina ju tegelen koolitustega ja sel juhul, ütleme alustame sellest etapist, kus on vaja koolituse teema, töötame välja selle alateemad ja sisu, otsime koolitajad, viime läbi, seejärel kontrollime, teeme tagasiside: kuidas mõjus, oli kasu, ei olnud, mis parandada, teeme järgmise ja nii teemegi. Ma ei oskagi teistmoodi sõnastada, koordineerija olengi.	
IS 17 (pikaajaline bürokraat, motiveeritud)	Tubli bürokraadi	Motiveeritud, kuid tunneb enese tähtsuse ja töökaaslaste multifunktsionaalsuse, võimukadu. Rahul bürokraadi rolliga (tõsine)	Agategelikult tänasest tunnengi ennast raudvarana. Et mida, mida aeg edasi. Mida rohkem tuleb noori peale, kelles täna üldse pole, seda rohkem see funktsioon ka välja tulema hakkab. Noh, kindlustunne, et ütleme kõik, mis on küll kirjapandud ja järgitav, aga et kuidas siis neid asju siis haakida olemasolevate niisuguste harjumuste ja tavadega. Näiteks, üks asi on protseduur ja teine asi on sihtasutus ja hea tava. Mingis mõttes ka sihtasutuse head tavad. Noh... Ja kuidas sa tunnend ennast selles, või on see aegade läbi muutunud ka see, et kes sa oled ja kuidas on sul suhe rahastajatega ja kuidas on kasusaajatega? Ja, muutusi? on hästi tugevasti. Mida alguse poole oli, seda vähem meid oli, seda rohkem meil oli, meil igal ühel, olime multifunktsionaalsed. Me olime, esindasime sihtasutust igauks füüsiliselt, isikuliselt kõikidel tasanditel – juhatajast kuni noh väiksema tegijani. Nüüd on väga palju ära jaotatud tegelikult. Et rahastajatega käib rääkimas juhataja, juhataja esindus. Administratiivsed probleemid arutatakse üksusejuhi tasandil läbi. Ja nüüdseks mitte enam juba projektijuht, aga (katkestus) Tänapäevaks on väga selgelt funktsioonid	

				<p>välja kujunenud. Et projektijuhid teevad oma tööd, saavad oma juhtnöörid ja üksuste juhid peavad tagama töö sujuvuse ja olemasoleva informatsiooni ja asutuse juht peab tagama eelarve ja kokkulepped ja suunad ja strateegia ja noh see ütleme kas või viis-kuus aastat tagasi oli see veel kõikides tasandites kõik need ülesanded peaaegu samavõrdselt. Et me vajadusel suhtlesime rahastajate tipptaseme kuni ministrini või Euroopa Komisjoni eee... ma ei tea mingi Eesti esinduseni välja. Siin nüüd on, need on kõik ära jaotunud täpselt funktsioonide kaupa, mis on hea mingis mõttes. Segadust vähem jaaa, ütleme et, aga halb selles mõttes et info koguneb konkreetsete inimeste kätte, et nende muutumisel või väljumisel süsteemist, kuid võib raskusi olla asendamisega kohe. M Ennem oli see info noh jaotatum, laiali. Et meid oli neli tükki ja kõik neli tükki olid multifunktsionaalsed. Üks läks minema, siis kolm tükki ikka jäid ja olid endiselt edasi multifunktsionaalsed, nüüd kui see üks läheb minema, siis see funktsioon läheb temaga. Kindlasti see ka, et kes ka, kuidas ka tegelikult tuntakse. Oled sa pigem bürokraat või oled sa pigem sisutegija? Kuidas sina tunned, kas sa oled rohkem sisutegija või? Ma olen rohkem bürokraat. Raudselt. Aga noh, aega on nii palju nagu võimalik inimeste hulgas olla, et ma nagu sisusse ei sekku seal, kus ma tunnen, et minust kasu pole, aga kust must kasu on ja ma näen, et on võimalik natuke laiemalt mõelda, kui üks MTÜ või noh üks tegija. Siis noh on võimalik nagu sisu kallale ka minna.</p>
	IS 18 (endine MTÜ, kriitiline, motiveeritud)	Meeskonna liikmena	Tunneb end meeskonna liikmena, süsteemi osana (tõsine)	<p>Eeeee, sa mõtled ametikohana või? Ei noh, kes sa oled, tunned, et sa oled! Mitte ametikohana. Mitte ametikohana või. Ma ei saa öelda, et ma mutrikene oleksin, aga selles mõttes, meeskonnaliige ikkagi, ütleme siis niiviisi. Aga millise meeskonnaliige? Kas sihtasutuse või oma üksuse? Sihtasutuse. Sellepärast, et üksus on niivõrd väike ja ja ütleme, et ma olen suhteliselt noor ja ikkagi kui ma esinen, siis teistele ma olen sihtasutus mitte üksus. Et nad ei jaga seda sisestruktuuri niivõrd täpselt ja nende jaoks ikkagi on IS-st keegi inimene ja mina olengi see.</p>
	IS 19 (tugevalt motiveeritud keskastmejuht)	Raha vahendajana	Finantside käitleja, raha vahendaja (tõsine)	<p>Kellena ma tunnen? Sihtasutuses?! Selle organisatsiooni ühe liikmena. Jah, seda küll, aga rollis, rollis näiteks väljal rahastajad, kasusaajad? (katkestus) See ülesanne on siis kasusaajatele need finantsid võimalikult kasulikuks pöörata oma tegevuste kaudu.</p>

	, kaitsev)			
	IS 1-10 (keerutav keskastmejuht, kaval)	Raha vahendajana	Euroopa rahade vahendaja (keerutav)	...Inimesena. Jah, aga kui sa nüüd suhestad ennast teiste mängijate, sihtasutuse töötajate ja rahastajate ja kasusajatega, kes sa siis oled? Vahendaja. Mida sa vahendad? Mina? Hetkel vahendan Euroopast tulevat raha, et see jõuaks sihtrühmani.
	IS 1-11 (vana spetsialist, motiveeritud, mõtlik)	Abistajana, teenindajana, teadmiste koondajana	1. aitaja, kes abistab organisatsiooni del saavutada oma eesmäärke. 2. teenindaja (eelkõige MTÜ-de). 3. integratsioonite admiste koondaja (tõsine)	Ütleme noh, nii et noh põhiliselt olen inimene, kes aitab erinevatel organisatsioonidel oma ideed realiseerida läbi nende konkursside, mis toimuvad ja ma arvan, et paljudele organisatsioonidele on see üks võimalus kirjutada organisatsiooni sihtasutusse. Ja teiseks, ma tunnen end teenindajana. Just see erinevate asutuste, mittetulundusühingute teenindajana ja abistajana. Ning kolmandaks ka teatud teadmiste koondajana. See on siis kas konkursi juhendisse, kas projekt lepingutega nendele lepingulistele infot andes ja kindlasti ka seminaridel olles. Nüüd kui võtta esimesi aastaid siin, siis tuli palju lahendada ka ülesandeid, mis olid haridusministeeriumi poolt integratsiooni sisse, programmis sisse kirjutatud, sellesse programmi, mis toona oli ministeeriumi nagu käepikendus integratsiooni vallas. Ministeeriumi Tartu kolimisega taheti võimalikult palju asju maha jätta ja otsustati maha jätta ka kogu integratsiooni programm. Ning esimesed võib-olla kolm-neli aastat ma tundsin end mõnes mõttes ikka nagu ministeeriumi töötaja, sest seal programmis oli palju neid ülesandeid, mida ei saanud täita sihtasutus, vaid sai täita ministeeriumi ametnik. Kahjuks ei õnnestunud seda mitmele ministeeriumi osakonnale selgeks teha ja nende programmid jäidki või nende punktid jäidki selles programmis täitmata. Nii et minu roll on olnud sihtasutusele ma ütlesin nagu noh hästi ühest äärest teise. Et on muutunud selle aja jooksul, mil olen sihtasutuses töötanud.
Projektijuhist koordinaatoriks?	IS11 (pettunud spetsialist, otsib uusi väljakutseid)	Koordinaator or on sobimatu	Täielikult pettunud, koordinaator on sobimatu, projektijuht juhib (hingestatult)	jah, jah, et sellest kah. Ma olen üks aktiivsemaid protestijaid selle vastu, et mulle ei meeldi, kuidas see süsteem toimus, et kuidas muudeti see nimetus ära. Lihtsalt ühe inimese pärast, kes ei olnud valmis oma eelnevast nimetusest loobuma ja noh mingi argument on see, et kaks üksust ühendati ja enne ei teadnud. Mis mõttes? Aasta tagasi te ei teadnud, et teil on inimesed, kellel on ekspertnimetus või? Nüüd avastate ja siis ütlete, et see on mingi argument, et noh ühtlustada. No hallo eksju, et kõik protsessid on toimunud, aga kuidagi siis toimub mingi lühinägelikkus. Aga see vastutus on siis samamoodi, et koordinaator noh koordineerib valdkonda, aga mina kirjutatakse alla ka ju

				<p>töö näiteks lepingu lõpetamise tööde üleandmis- vastuvõtmise aktidele, aga lepingud on ju erinevatel projektijuhtidel erinevates summas. Alates seal noh on küll mõned alla 100 000, aga ka miljonilised eksju, aga ka suuremad lepingud. Ja siis see tundub nagu nii ebamõistlik, et tegelikul peaks see ametinimetus kajastama seda vastutust, mis sul on, et praegusel hetkel mul on tunne, et need ei ole vastavuses. Aga ametijuhendid on kõik samad, et see on see põhiline, milles eksju kokku lepitakse.</p>
IS 12 (lootusetu, pettunud spetsialist)	Mõlemad on valed	<p>Projektijuht on vale ja koordinaator on vale. Kaasamine ei olnud korrektne, inimestel on ükskõik, ise pigem lahkuku kui jääks edasi tööle (kurb)</p>	<p>Kõige parema, kõige ehedama negatiivse näite teab IS... selle kohta. Tema on täiesti põhimõtteliselt sellise asja vastu. Tegelt semantiliselt on see vale, vale sõna. Tegelikult, tegelikult on ka projektijuht vale sõna. Projektijuht on ju see, kes juhib seda mingit projekti eks. Projektijuhid on need, kes meile kirjutavad oma projekti taotluse, siis juhivad seda konkreetset projekti. Ma ei, ma ei kujuta ettegi, mis on meie ametlik ametinimetus tegelikult. Me ei olegi koordinaatorid ja noh, samas on, noh, hästi palju on tulnud seda tagasisidet, et on üksusejuhi infot, et pooleks ja pooleks oli neid, kes olid enamvähem nõus selle koordinaatoriga ja kes seda projektijuhti ja siis tuli välja, et tegelikult väga suurel osal oli ükskõik kumb ta siis on või noh tegelikult, pigem, kui ta oleks olnud nüüd nõus olema otse välja ütlemata, et ei ma tahan, et projektijuht jääks. Siis tegelikult oleks nii, et projektijuhid oleksid lihtsalt oma häälteenamustega võitnud. Aga kuna võeti mingisugune summa, summaarum ja ka need, kel oli ükskõik, ja noh siis meil oli kolm kaks tegelikult oli meil toas nagu hääled ja lõppotsus oli ikkagi see, et mitte üksus oleks otsustab, vaid et oleks ikkagi inimesed otsustanud, oleks projektijuht võitnud. Ja jaa, teiselt on see hästi kurb, kui inimestel on ükskõik tegelikult. M Jah, hästi palju oli ükskõiksust ja see on ka selles mõttes ka märk et mul on tegelikult täitsa poogen, et mis mu töö nimi on või mis siin toimub, noh, nad peaksid seda teadma tegelikult. Need, kellel on ükskõik, kas sa arvad, et mis asi neid hoiab üldse tööl sihtasutuses? Ei tea. Et võib-olla mul ei ole tahtmist praegu hakata otsima uut töökohta või ei ole võimalust või et noh ütlemata, et palk on seal küll suht normaalne eksju, et ei ole põhjust nagu selle pärast viriseda. Pärnis pähe ka ei istuta, et noh töö on ikkagi enamvähem ikkagi normaalne ju. Et mis sest, et mõned juhid on suht ükskõiksed. Et see nagu hoiab tagasi, et... et ilmselt sellepärast. Et IS... ütles küll, et tema on valmis minema, et kui mina näiteks kodu lähedal siin samas kõik nimed on muudetud koordinaatoriteks, aga meie pole siamaani ühtegi lepingulisa saanud, et ei tea kas on</p>	

				üldsegi nõus sellega, et noh.
	IS 13 (neutraalne, asjalik spetsialist)	Ükskõik	Ükskõik (tõsine)	No, aga see muutnud midagi, ainult nimetus läks teiseks. Sisu jäi samaks? Kõik on sama, lihtsalt nimi on teine. Kas selle nime sisulises tähenduses on sinu jaoks mingit muutust? Nojah, koordinaator on natuke teine kui projektijuht, aga noh, mis seal ikka, otsustati
	IS 14 (lahkumismõt etega tugev sisuspetsialist)	Koordinaator on õigem	Koordinaator on õigem, sest see rõhutab rohkem sisu, projektijuht protseduuri. IS-le on tähtsad vaid protseduurid. Riigi ootused on et euroraha lihtsalt ära kasutataks (tõsine)	Tähendab ma tean mida on öeldud, eeldatakse nii seda sisu kui ka protseduuride poolt. Aga tegelik elu näitab, et kui protseduurid on korras siis sisu ka nagu keegi seda eriti ei valva, mis ja kuidas, sest selle sisu võin ma ka sisse osta. Ma võin palgata konsultante jne. Nii, et kui protseduuriliselt on kõik hästi, siis nagu probleeme ei ole. Probleem tekib siis kui protseduurilised asjad ei ole korras. Aga miks on nii, et Sihtasutuses pole sisu oluline? Nii oluline? Ma ei saa öelda, et ei ole oluline meil oli, siis kui meil oli juttu, et missugune ametinimetus peab olema, kas projektijuht või koordinaator, siis kui ma väitsin, et projektijuhi nimetus juba rõhutab rohkem protseduuri, siis sain ma vastuväite, et aga me oleme sellest koguaeg rääkinud, et sisu on tähtis, see on ka meie strateegia, aga ma tegelikkuses ikkagi ei näe seda. Ma ei näe ka nii öelda tunnustamist, just seda, et tuuakse esile just kedagi, kes sisuga on teinud, ta on hästi midagi korraldanud, ta on tähtaegselt asjad teinud, tema paberid ei tule tagasi või raha on ilusti ära kasutatud. Aga kes need seda sisu annavad siis? No sisu saab sisse osta ju lõpuks. Tähendab me oleme ju paljus selle peale läinud, et kui ma tuletan meelde ...keskuse algus aegu siis me tegime kõik ise ja see oli üks etteheide, selles mõttes, et noh palju need inimesed ikka suudavad ise teha, eelarve on ju suhteliselt väike. Ja siis kui vaadata teisi inimesi kes töötavad läbi miljoni eest või mitme miljoni eest niiviisi inimese kohta, siis meil võis tulla, noh päris nii kontrastne ei olnud, et üks inimene teistes osakondades ja meil terve üksus, nii hull see asi ei olnud. Aga siiski nii, et siis tegime me ikkagi kõik asjad peaaegu, et ise ja noh näiteks kui ma mõtlengi selle peale, et kui konkreetselt võtta kaks näidet, et töölehtedes, kus mul oli nii öelda oma komplekteeritud meeskond, kui palju ma nendega tegin, siis produkti tuli suhteliselt vähem. Aga kui me tellisime programmis selle raha, et siis tuli produkti rohkem. Ma arvan, et ma tegin sama palju tööd, aga lihtsalt produkti kohta tuli seda vähem. Aga ma ütleksin, et lõpp kokkuvõttes ei ole ma sellega rahul. Tähendab, et kvaliteet tegelikult kannatas selle all. Ja ma ei saa öelda ka,

				<p>et jah tööülesanne oli kehvasti kirjutatud ma ei oskaks ka seda paremini teha, aga protsess oli ikkagi paremini käes, sest siis sai sisudega põhjalikult tegeleda. Nii, et ühelt poolt on ka võib olla see uus ootus ühiskonnalt või ma ei tea kellelt, et Euroopa rahad ja integratsiooni rahad saaksid ära kasutatud.</p>
IS 15 (motivatsiooni probleemidega, lahkuv keskastmejuht)	Ükskõik	<p>Isiklikku suhtlust enam ei toimu, aruandlus prevaleerib. Projektijuhi töös on alati algus ja lõpp. Selles protsessis oli kaasamine ebaõiglane. (tõsine)</p>	<p>Kui palju mõjutab see projektijuhtide motivatsiooni sinu arvates, et nende roll on muutunud? Ma arvan, et väga palju, väga palju. Konkreetselt a la ühe üksuse projektijuhte mõjutab see kindlasti väga palju, et varasematel aegadel, mis oli IS võlu, et nemad tegelesid oma seltsidega näiteks, tegid neile projekti konkursse, toimus sihuke isiklik suhtlus kõik oli nagu selline nagu väike armas ja neli korda aastas toimus nende avatud konkurss, kus üks projektijuht suhtles umbes nagu individuaalselt kõikide taotlejatega, et nüüd ta peab jah tegelema paraku kõik võimaliku aruandlusega, tegelema mingite probleemide lahendamise, noh mis iganes. Et kuna Sihtasutuses endas on nii palju muudatusi, siis energia kulub nagu valedale asjadele, ma arvan. Kas sellega kui projektijuhid muudeti koordinaatoriks, mis selle tähendus oli? Mida see kaasa tõi? IS15, Sellest saigi järjekordne mõttetu energia raiskamine, et noh ma saan ka sellest aru, et algatus tuli ühelt üksuselt, kes ei pea ennast projektijuhtideks vaid nad näevad ennast ekspertide või sisuinimestena. Nende ametinimetus oli eelnevalt eksperdid kuni selle hetkeni, mil kaks üksust ühendati ja siis toimus loomulikult vajadus, et ühtsustada seda, siis kõik lihtsad töötajad peavad olema projektijuhid, millest tekkis nagu vastuseis, sest projektijuhtimine tegelikult tähendab algust ja lõppu, aga nemad ei näe oma töös sellist projekti laadset algust ja lõppu ja sealt tekkis diskusioon, mis tähendas seda, et kõik üksused said hääletada. Paraku ei arvestatud inimeste arvu järgi neid hääli vaid üksuste, igal üksusel on üks hääl, mis tegi lõppseisuks umbes kolm-kolm, seal hulgas arvestati ka tugiüksuse häält, kuigi raamatupidajat ei peaks see puudutama vaid projektijuhti ja põhimõtteliselt see üks hääl saigi saatuslikuks hääleks ja kuna keegi ei viitsinud rohkem vaielda, siis tippjuht lihtsalt võttis teema kokku, et tema otsustab, et nüüd on kõik koordinaatorid. Ja järjekordne ma arvan, sihuke paari nädalane mõttetu tuuletallamine või mingi tolmu üles puhumine, et tegeleda nagu sisuliste asjadega, tegeleti siis sellise asjaga, mis tähendab nüüd kõikide üksuste jaoks kõikide ametilepingute ümbermuutmist, ametilepingute ja ametijuhendite ümbermuutmist, visiitkaardid, koduleht, lepingu muudatused üldse, mis iganes no täiesti mõttetu nagu ja sama aegselt</p>	

				tegelikult oli suhteliselt suva ülejäänutel.
IS 16 (hästi motiveeritud tugev bürokraat)	Ükskõik	Ei ole tähtis. Ma ei ole sisuekspert. (tõsine)	Ametinimetused, absoluutselt mitte. Mu ametinimetused minu jaoks ei ole olulised. Ma arvan et see.. võib-olla kui funktsioonid see, et ütleme, et koordinaator puhtalt ainult koordineerib, siis projektijuhil on ikkagi oma eelarve, oma tegevused ja teeme algusest lõpuni ja ma olen nagu, ütleme täidan veel finantstabeleid, annan nagu aru onju detailsemalt kui koordinaator, koordinaator ainult koordineeribki, ütleme, et ta võib-olla teataks oma ülemusele, et kuule mul nüüd leping lõppes, sa nüüd tegele edasi. Mina tegelen sellega algusest lõpuni, mis tähendab, et ma olen natuke laiema funktsiooniga kui koordinaator, aga samas ametinimetuse muutus., ma ei tunne ennast nii puudutatuna, mu tööfunktsioonid tegelikult ei muutunud sellest ju. Mul vahet ei ole see ametinimetus. Kui palju nendes projektides sisu määrad sina ja kui määrab keegi teine siis kes see on? Ütleme ikkagi teema on paika pandud põhimõtteliselt ja sisu osas on niipalju võib-olla suunata saab ekspertide selliseid mõtteid, et kui ee.. olen aru saanud.. näiteks, ütleme, et.. Sina suunad ekspertide mõtteid? Jah, ütleme, viimane kord HTM-i poolt paika pandud multikultuuriliste ja keeleomandamise täiendkoolituste koolituskava, siis koolituskavade eksperdid hakkasid mõtlema, et kes see sihtrühm nüüd peaks olema ja siis sihtrühmast tulenevalt hakkavad teemasid paika panema, aga sihtrühm on lai ja siis oli nagu vaja ära kitsamaks tõmmata seda teemat ja vastavalt sellele siis mõeldi välja koolituskava teema, et niipalju saab ikka mõjutada. Aga mingi sisuekspert mina kindlasti ei ole nendel teemadel. Ma ei ole koolitaja, ma ei ole pädev rääkima kaasa. Ja siis pannakse need koolituskavad ekspertide poolt paika ja siis mina juba jätkan sealt edasi.	
IS 17 (pikaajaline bürokraat, motiveeritud)	Ükskõik	IS-is on pidev aate- ja teomeeste konflikt juhed on sisu- ja teised protseduurinimesed. Vaidlus	Absoluutselt. Jättis täiesti puutumata. Täitsa ükskõik Ja ja ametis tekitas ta sihtasutuses sees konflikte. Või löi ta pooleks, selgelt pooleks. Jah, hästi selgelt puudutas see inimesi, kes on oma pika, pika tööea jooksul olnud väga tihedalt sisujuhid. Antud hetkel oli see IS13, kes on juhtinud noh sisuliselt ühte valdkonda, seda arendanud, muutnud, loonud, hoidnud. Ja sihtasutuses on aegade jooksul peale, kui see üksus liideti sihtasutusega . On see aate- ja teomeeste nagu konflikt olnud kogu aeg. Ehk siis projektijuhtide ja koordinaatorite või vastupidi tähendab. Mis asi see aatemeeste ja teomeeste konflikt on? Või noh selles mõttes, et aatemehed on need, kes on	

			läks emotsionaalseks (tõsine)	sisuinimesed ja siis on projektijuhid, kes on, kellel on raha ja ülesanne ja formaat ja noh. Lihtsalt teadmiseks, meil on sihuke esindaja puhas on IS.... Noh ta on väga hea projektijuht, väga tugev, ta loeb seadust. Ta hoiab näppu järje peal. Ta ei lase ühtki valenüansi läbi protseduurist iial. Ja kindlasti teab ta midagi ka kunagisest valdkonnast, kust ta tuli, see on nagu tööturu asi. Aga ta ei ole noh võrreldav nende inimestega, kes meil juhivad valdkondi, et viivad muutusi läbi valdkondades, noh on karismaatilised isikud nendes valdkondades. Ja noh ka IS... on selline. IS... riivas see koordinaatori teema või noh see projektijuhi teema, et tema pakkus välja, et koordinaator on asi, mida ta tunneks, et on tema kohta õige. Ja siis tulid noored või uued, kes ütlesid, et milleks et, mis vahe sel on, noh vormiline ju ja milleks sa seda peale surud ja miks sa seda niimoodi. See läks emotsionaalseks see asi, sellepärast lõhe.
IS 18 (endine MTÜ, kriitiline, motiveeritud)	Projektijuht on õigem	Projektijuht on selgem ja õigem (tõsine)	Projektijuht on selgem ja õigem (tõsine)	Minu jaoks on see sõnade mäng ja see tegelt vahet ei ole kõik teavad inimest ja keegi ei mõtle, mis ta ametinimetus on. Et see suurt rolli ei mängi. Aga ta kõlab algul kuidagi võõrastavalt. Eriti kui öelda kultuuri ja noorsootöö üksuse koordinaator. Siis saab aru nagu ta koordineeriks seda üksust. Aga tegelikult on ta ju projektikoordinaator või valdkonna koordinaator. See ametinimetus peaks, kui lihtsalt lugeda, siis ta tekitab nagu arusaamatusi. Projektijuht oli nagu konkreetsem ja väitnud mingit alluvussuhet. Või mingit sellist asja. Kui IS... tutvustas meid kõiki, siis kõik olid nagu koordinaatorid. Kuidas saab ühel üksusel olla nii palju koordinaatoreid. Aga tegelt oleks sinna vahele mingi selle projekti koordinaator. Või mingi niisuguse asja nimetanud Sul sellega motivatsiooni on vähenenud ka? Ei noh, minul sellega. Vahet ei ole. Sisu ei muutunud mitte midagi.
IS 19 (tugevalt motiveeritud keskastmejuht, kaitsev)	Koordinaator on õigem	Projektijuhi tegevuses puudub järjepidevus. Kaasamine oli ok, enamikel oli ükskõik (tõsine)	Projektijuhi tegevuses puudub järjepidevus. Kaasamine oli ok, enamikel oli ükskõik (tõsine)	Ma ei tahaks sellest rääkida. See sündis niimoodi, et vot kuna kaks üksust ühinesid esimesest jaanuarist 2009, siis selle kahe üksuse peale kokku oli üks osa inimesi, kes ütlesid, et nemad ei ole nõus olema projektijuhid. Nendele tundub, et see on siin ajutine töö või ajutine tegevus. Üks projekt lõpeb, teine algab. Järjepidevust ei ole. Et nemad ei ole nõus olema, et noh kuni sinnamaani välja, et seal paar inimest hakkasid kaaluma, et kui nemad peavad oma ametinimetuseks edaspidi ütlema projektijuht. Et siis nad võib-olla noh lähevad töölt ära, hakkavad kohta vahetama. Ja siis oli nagu jällegi noh jälle see kaasamine. Eks ole oli, igas sihtasutuse üksustes arutati, et kas me jääme

				<p>projektijuhtideks. Kas me oleme koordinaatorid. Kas osa on eksperdid või on osa koordinaatorid, osad projektijuhid. Et kuidas siis need asjad olema hakkavad. Ja siis arutati ja lepiti ja kuna enamuse oli siis... Tähendab enamuse inimesi oli, nagu ma õigesti aru sain, olid üsna ükskõik, kuidas neid nimetatakse. Aga kuna enamuse olid nõus sellega, et nimetagem meid siis koordinaatoriks. Siis nii see sündis. Muidugi osa inimesi ei olnud nõus, aga nii see oli.</p>
IS 1-10 (keerutav keskastmejuht , kaval)	Koordinaat or on õigem	<p>Ametinimetuse ei ole tähtis. Projektijuht ei ole õige, sest see töö on kindla alguse ja lõpuga. Töötajatele ei selgitatud piisavalt. (tõsine)</p>	<p>Ei, ma arvan, et ei mõjutanud. See ametinimetuse asi on serverimise küsimus, sa võid mida iganes teha, kui sa suudad seda teha mõjuva põhjusega, no et sisuliselt see töö ei muutu, et kõik jääb samaks, kas sa oled projektijuht või koordinaator, töö on ju sama, kuidas inimesed selle vastu võtavad, on see serveringu küsimus, kuidas me seda serverime. No kuidas te serverite, on seotud...? No see võib-olla sõltub jälle ka üksustest, kuidas üksusejuhid edasi delegeerisid asju. Aga ise sa no ei tunne, et oled sellega organisatsioonis midagi väga muutunud, jäi tegelikult samaks, nimetus vahetus. Noh, eks mingid pinged ikka kaasnevad, kõikide muutustega tulevad mingid pinged ja alati on ju mõned inimesed, kes ei ole rahul ja teised, kes on rahul ja mõned, kes on ükskõiksed ja nii edasi, eks see on kõikide asjadega niimoodi. Aga mina ei näe siin küll suurt probleemi, noh pigem on nagu see, et kui me alles ühtlustasime just seda, nõ arutlusel olid ametijuhendid, see on nagu ei anna suhteliselt õigusi, siis me juba tõsiselt arutasime ja siis tekkis see programmijuhi ja vahepeal selle valdkonnajuhi ja neid ametinimetusi on nagu mitmeid, siis on nagu kindel otsus, et kõik on projektijuhid ja ongi kõik ja ja noh nüüd siis tuli see teine otsus, et nüüd on kõik koordinaatorid ja ongi kõik, et noh niisugune noh, ma ei oska sulle öelda, et lihtsalt nime pärast muutust, hetkel oli ta kompromissvariant ja ja minu arvates see koordinaator iseloomustab paremini, sest see projektijuht on mulle algusest peale tundunud, et see ei ole õige, sest see ei ole projekt, mida juhitakse, projekt on nagu kindla alguse ja lõpu asjaga, mida me juhime, tegelikult me juhime ikkagi, peaksime suunama seda valdkonda ja me ei ole mingi valdkonna projektijuhid, me oleme ikkagi selles valdkonnas teatud asjade koordineerijad, täna vähemalt oleme me, meil võib valdkonnas olla ju mitmeid erinevaid projekte, me ju koordineerime neid projekte mingis valdkonnas jah. Et selles mõttes on see nagu õige, aga see peaks olemagi seletus, mitte see, et otsus on selline ja kõik ja edasi kaebamisele ei kuulu, vaid et me nagu seletame ja põhjendame need asjad ilusasti</p>	

				ära. Seda jäi natuke puudu? Noh, ma ütlen, et see sõltub sellest, kuidas kuskil üksuses seda võib-olla edasi delegeriti. Et, eee noh, jah, kui palju inimesi aruteludesse kaasati, ma ei oska siin kogu sihtasutuse eest vastata.
	IS 1-11 (vana spetsialist, motiveeritud, mõtlik)	Projektijuht on õigem	Koordinaator ei ole hea-koordineerib, aga ei vastuta (tõsine)	Noh, koordinaator, see sõna mulle meenutab sihukest sõna, nagu oli vanasti või noh ka praegugi on ministriumites nõunik. Sest nõunik on tegelikult inimene, kes ei oma vastutust. Et koordinaator on ... inimene, ta koordineerib protsessi, kuid ta ei oma vastuta nende eest. Projektijuht ta nagu juhtis seda projekti ja ta kandis ka otsest vastutust selle projekti tulemuste eest. Noh, selles mõttes on minu ees see koordinaatori nimi mitte päris õige meie kohta. Kuid mina ütlesin, et ma niivõrd selle nime pärast ei muretse. Kui rahvas tahab koordinaatorit, siis olgu koordinaator, kui tahab muud, olgu muu. Mind teeb murelikuks vaid inimeste ametijuhendid, sest ametijuhendis pannakse kõik paika. Kes sa oled, mida sa teed, mille eest sa vastutad, kes sind asendab. Ametijuhend on põhiline. Sest noh ma ei pea nagu seda välist ilu nagu peamiseks. Vaid peamiseks pean ikkagi seda tulemusele orienteeritust ja minu arust noh mõned inimesed ei saa vist ikka aru või ei saa täielikult aru või ei taha aru saada või noh. Aga noh nii see on, ega siis kõik ei saa siis ühtemoodi teha.
Mis on tema jaoks Sihtasutuse roll?	IS11 (pettunud spetsialist, otsib uusi väljakutseid)	Poliitiline mängukann	IS-i eesmärgid on ümmargused, viib ellu poliitilist tahet, töötajad on nupukesed, eksperte ei ole vaja (vihane)	Ühiskonnas, jah. Et ma ei ole kindlasti selles mõttes nõus, et see peaks olema mu meelest see vastus, millele vastab Integratsiooni Sihtasutuse missioon ja visioon. Missioon peaks andma sellise väärtuse, millist rolli meie Sihtasutusena siin ühiskonnas täidame. Kui meie visioon oleks sõnastatud selliselt ühtlaselt, siis ütleks ma sulle kohe selle vastuse. No sest see on see, kuidas me näeme, et teha asutust siin ühiskonnas, millise rolliga. No see on meil praegusel hetkel nii üldised ja ümmargused ilusad, et ilus ümmargune Eesti, kus kõik on õnnelikud ja rõõmsad, et meid kui Sihtasutust seal ei ole kaardistatud ja sellest tulenevalt mul on sihuke tunne, et kuidas mina nagu näen, et mul on tunne, et see on nagu positsioneeritud ühest küljest nagu riiklikult või avalikku sektorisse, et me tegutseme nagu avalikus sektoris vaatamata sellele, et kõik meie lepingud ja asjad onju reguleerib töölepingu seadus ja kõik muud. Noh näiteks kui ka me peame viima ellu poliitilist tahet onju, sest meil ei ole sellist mõjutamise võimalust, me oleme nagu poliitikute käepikendus väga palju ja selles suhtes ma arvan, et me

				oleme selline häma lihtsalt, sest kohati jääb sihuke mulje, et noh me olemegi siis nagu need nukukesed, et need, kelle kaudu saadakse mingit poliitilist tahet ellu viia. Et kindlasti noh veelikord siis siin ei ole ka eksperte vaja noh, et hea kui sul on hulk sekretäre, kes loevad maha ja täidavad, et nad ei pea siis ise tegelikult hoomama ja valdama seda teemat, et selles suhtes, et ma arvan, et see Sihtasutuse roll siin ühiskonnas on natuke hägune, aga teisest küljest ju ka inimestele, ammugi kui me ise ei tea, mis me ütleme, kes me oleme me ei ole ühtemoodi nagu kokku leppinud ja selle nimel töötanud eksju.
IS 12 (lootusetu, pettunud spetsialist)	Poliitiline mängukann	IS on rahamasin, vahend poliitikute jaoks, lükata-tõmmata, tuulelipp (morn)	Mõneti on hea olnud, et viimasel ajal on rohkem avatud olnud. Enne oli selline hästi suletud nagu asutus. Tegelt peaks ta rohkem nagu minema, rahvaga suhtlema. Rohkem välja minema. Ma ei tea, kuidas seda muuta, et sihtasutus ei oleks selline rahamasin. Praegu on ikkagi selline rahameelsem veel. Mis see rahameelsem on? No see, et noh, ettevõtja, kes jagab raha ainult, eks. Et ikka veel ei nähta seda sisu selle taga, vaid nähakse vaid seda, et asutus peaks raha saama. Et ongi, et me ei oska ennast müüa ilmselt. Kellele sa ennast müüa tahaksid? Aga neile, kes sellest kasu saavad, eksju. Et me ei oleks eksju ainult see, kust saab raha küsida. Et me suhtleksime nendega ka teistel tasanditel. Mis arvad, et mis on sihtasutus poliitikute jaoks? Vahend. On suht vahend, et noh on oma nende mingite imelike, kohati imelike ideede teostamise vahend. Selles suhtes et, mis idee pähe tuleb, et noh, esimene, kelle pöörduda, on nagu meie. Me oleme ikka suhteliselt lükata, tõmmata. Ikka on see ka, et asutuse juht mängib rolli olles lükata-tõmmata. Ja selles suhtes on ta nagu tuulelipp noh. Sest noh nagu, siia ei ole meile praegu kõige tugevam ...	
IS 13 (neutraalne, asjalik spetsialist)	Raha jagaja	IS jagab raha (tõsine)	No, kui võtta väga praktiliselt, siis me jagame raha eksju, tegelikult, aga muidu aidata kaasa integreerumisele, kõik mis on keeleõppe ja kõik need muud toredad tegevused, mis meil seal on	
IS 14 (lahkumismõtetega tugev)	Raha jagaja	IS kasutab euroraha ilusasti ära (tõsine)	Ma ikkagi ütleksin rohkem, Euroopast ja Eesti riigilt saadud raha võimalikult ära kasutada ja hea on kui see saab ka kasulikult ära kasutatud. No siin nagu tähendab nagu oleks ikkagi see raha manageerimine kõige olulisem. Nojah, mina ütleksin	

	sisuspetsialist)			küll, et minu jaoks jääb niisugune mulje, aga inimesed on vastutustundlikud nad on küllalt targad ja selle tõttu ma ei saa ütelda, et tulemus ongi see, et raha on ainult ära kasutatud, seal on ikka palju muud ka ,aga esimesel pilgul näen ma ikkagi et, eks see on see üldine, et räägitakse, et Euroopa raha tuleb ilusti ära kasutada.
	IS 15 (motivatsiooni probleemidega, lahkuv keskastmejuht)	Ahmitseja	IS on enesele liiga palju projekte kahmanud, see ei peaks olema nii bürokraatlik organisatsioon. Projektijuhi töö pöörab nõukogu pea peale. (vihane)	No praegu on , ma arvan, et miks see Sihtasutuse roll on muutunud natuke liiga selliseks kaootiliseks või liiga muutuste keskseks, et jube palju toimub seal muutusi- inimesed lähevad ära, on rahulolematud, pinged on õhus või mida iganes. Et see ongi sellest tingitud, et töö on muutunud või koormus on muutunud väga suureks. IS on tahtmatult või tahtlikult võtnud endale väga suure rolli erinevate fondide elluviimisel nende eest vastutamisel, mis tegelikult see programmeerimise faas võiks olla rohkem kas rahvastikuminiistri büroo osa või siseministeeriumi osa või riigikantselei või kes iganes, kes tegelikult poliitikas nagu koordineerib ja välja töötab. Et see sama Integratsioonifond näiteks, lõpuks muutus see täiesti sihtasutuse siseasjaks, kuigi meie oleksime pidanud sekkuma teoorias alles, siis kui läheb hangete välja kuulutamiseks, et tegelikult me tegime nende büroo eest väga palju tööd ära, see on üks näide. Jah, et need ootused olid kindlasti, et Sihtasutus oli selline mõnus MTÜ-lik koht, kus kõik saavad hästi läbi ja neid inimesi ei ole nii palju, et võiks ja peaks tekkima mingi bürokratiseerumine, aga mingi juhtimise vigade või mis iganes asjade põhjusel on see nii juhtunud. Räägi poliitilisest mõjust, kui palju juhib projektijuht või siis koordinaator, kui palju juhib tegelikult poliitiline tahe, kui juhib? Noh natuke on see, et ma arvan, et kõik koordinaatorid tahaksid, et neil oleks rohkem aega tegeleda konkreetsete tegevustega, ehk siis vastutadagi selle eest, et mingi hea õppekomplekt tuleks välja või siis vastutadagi selle eest, et oleks väga hea koostöö ülikoolidega, leida partnereid, käia kohtumistel ja ma ei tea koolitusi vaatamas, naabreid külastamas ma ei tea, mis iganes, aga jube palju on pidanud inimesed tegelema sellega, et päeva pealt toimuvad poliitilised muutused toimuvad otsustamised kuskil kõrgemal tasandil, projektijuhini või koordinaatorini jõuavad need otsused juba valmis kujul a la kui toimub järjekordne nõukogu koosolek, siis on koos ma ei tea, mis meil on kuue või seitsme ministeerium esindajad, siis on kõik jälle peapeale pööratud ja projektijuhile tehakse lihtsalt teatavaks, et nüüd sa pead rahvuskultuuriseltse teavitama, et nad saavad ma ei tea kolmandiku vähem raha, et palun tee seda. Et ma arvan, et selliste asjade peale

				ei peaks nagu projektijuht jõudu kulutama.
	IS 16 (hästi motiveeritud tugev bürokraat)	Raha jagaja	Raha reguleerija, pigem sarnane ministeeriumiga . IS saab raha kergelt ja ei otsusta selle kasutamise üle (tõsine)	<p>No ütleme, ta peaks olema, mina olen aru saanud, siis pigem ta peaks sellistele.. mitteestlastele mugavdama seda ühiskonda sisseelamist. Täna ka meie sihtrühm ei ole enam töötü ja ainult vene keelt kõnelev isik, vaid ma ütlen, kohanemisprogrammi raames on ju kõik immigrandid, ehk siis kolmandate riikide kodanikud ja sellepärast, et eesmärk on ikkagi lihtsustada nende eesti ühiskonda sulandumist. Aga institutsioonina kuhu poole see pigem jääb, kas pigem sinna riigainstitutsioonide poole või pigem mittetulunduslike organisatsioonide hulka või kus sa seda liigitaksid, kus sa seda näed teiste institutsioonide võrdluses, ministeeriumid, MTÜ-d? Kuskil vahepeal, MTÜ ta kindlasti ei ole. Ja päris nagu sihukest riigiasutuse mõõtu ta ka välja ei anna, et ütleme raha reguleerimisel võib-olla tõepoolest oleme rohkem sinna, ütleme mingite ministeeriumidega ühel tasandil või noh, hästi palju ikkagi reguleerivad seda raha jaotust ja tegevust, aga see kuidas me kulutame ja kuidas me nendega nagu ... ja täna me ise korraldame veel neid koolitusi, siis me oleme pigem MTÜ. Kui me need kaks kokku paneme siis me oleme vahepeal. Me oleme liiga suur selleks et olla lihtsalt MTÜ onju. Me oleme nagu keskmine, keskmise mõõdupuuga. Aga kas meie sellest asukohast peaks olema mingi erisus meie töökogemuses ka või? Mis sa mõtled selle all? See, et me ei ole korraga ei riik ega MTÜ, vaid vahepealne. Aga, et mis oleks see, mis eristaks või? Jah On seda vaja vä? Ma ei tea, ma ei oska öelda. Selles mõttes, et ee.. mis meid eristaks, see et me ei ole ei riik ega ei MTÜ vä? Mhmhh, vaid vahepeal. Vahepeal.., mis meid eristab, või eristaks? Või juba täna eristab? No eristab. Juba eristab ühesõnaga.. Mis meid eristab Vaata, võib-olla see, et me ei pea konkureerima sellel raha taotlemisel. Ja, et kui MTÜ tasandil oleme, siis MTÜ-le me korraldame konkursse, projekti osas nad peavad võitlema oma.. ütleme suht neil on ikkagi mingi pingerida. Sihtasutus selle eest nagu ikkagi noh.. me ei saa öelda, et päris kandikul tuuakse, et me ikkagi ka.. nagu ütleme peame tõestama, et me oleme suutelised mingit programmi ellu viima, aga meil tuleb see lihtsamalt natukene. Ja samas me ei ole ministeeriumitasandil, sellepärast, et me ei otsusta. Ministeerium otsustab, ütleme keelepuhtalt, keeleteemalt, et nüüd on täna neid asju vaja teha, siis talle antakse raha, siis ta teeb neid asju. Aga MTÜ puhul on see, et MTÜ tuleb veel omakorda konkursile, satub sinna pingeritta, esitatakse seal veel mingeid rahulolematuse kirju ja muid selliseid</p>

				asju.
IS 17 (pikaajaline bürokrati, motiveeritud)	Bürokrati k	IS on muutunud tugevalt bürokratiikumaks ja suuremaks. Inimestes on kadunud isiklik lojaalsus ja pühendumine. IS on riigisüsteemist paindlikum. IS on vajaduse, mitte ülesande põhine. IS mõtleb, kuidas oleks kõige parem rahastada. IS on vaheüksus rahastajate ja MTÜ-de vahel. (tõsine)	IS on muutunud tugevalt bürokratiikumaks ja suuremaks. Inimestes on kadunud isiklik lojaalsus ja pühendumine. IS on riigisüsteemist paindlikum. IS on vajaduse, mitte ülesande põhine. IS mõtleb, kuidas oleks kõige parem rahastada. IS on vaheüksus rahastajate ja MTÜ-de vahel. (tõsine)	Kas vähem või rohkem riigiks muutunud siis? Või rohkem bürokratiikumaks organisatsiooniks? Kindlasti. Jõuliselt kohe, hästi tugevasti. Aga ma ei tea, mulle tundub, et see on paratamatus ja selle üle virisemine ei anna ka kindlasti juurde, kui ma ütlen, et oi meil on kõik palju bürokratiikumaks muutunud. Mida rohkem on inimesi, seda rohkem on arvamusi, erinevaid käitumismudeleid, mis meid ümbritseks või raamistaks. Et ma tunnen nagu paratamatust selle suurusel, et ta peab olema bürokratiikum tänu sellele, et ta on suurem. Ja mida vähem meid oli, seda kiiremini oli meil võimalikum mööda minnes kokkuleppeid sõlmida ja nendest kinni pidada. Kas see võib motivatsioonile ka mõjuda, see... see... Ikka see üldine rahvastikuränne ka. Et ilmselt ta ei ole... motivatsioon ei ole kindlasti enam seda... isiklikku lojaalsust, nüanssi, mis oli raudselt varasematel aegadel. Ma kannan seda mõtet, et vaata palju pole neid kandjaid enam järel. Aga noh see oli, mis kandis meid esimesi alati. Et iga asja võeti südamega, et ükskõik, mida sihtasutus tegi, see oli ikka me ühine asi. See käis meie ühise maine pihta. See tehti ühiselt ära. Kõik jõud pandi mängu. Praegu on palju rohkem lauaülesandeid ja ja konkreetne projekt ja konkreetne töö. Et motiveerib sellisel juhul siis noh kas asutus tervikuna või oma oma suurelt ülesehituselt, õhkkonnalt ja raha ja võib-olla mingid väljakutsed ja need võimalused, mida see töö pakub. Aga mitte enam see suur ühtne lojaalsustunne, mis vanasti kindlasti olemas oli. Kehastasime rohkem sihtasutust igaüks. Mis meid võrreldes riigiasutustega eristab? Või oleneb....? Ma arvan, et ikka see....paindlikkus ja operatiivsus, mis meil veel on. Kui ma nüüd aus olen, siis meilt riigisüsteemi läinud inimesed viivad siis jällegi seda sinna edasi. Täpsed näited on Marika Flour või Irene Käosaar, kes on siis läinud sihtasutusest ministeeriumisse, kes seal kehastavad siis sellist võimalust sooritada, noh saada kokkuleppele ja leida lahendusi ja läbirääkimise kaudu... või noh, mitte öelda jäigalt, et ei see pole võimalik, et ei, meil pole eelarvet, ei meil pole see plaanidesse sisse kirjutatud. Vaid, vaid on täpselt on see, et kas seda on vaja, kas selle jaoks on...hea oleks, kui see asi meil olemas oleks. Okei, siis noh proovime lahendada, otsime kõik teed ülesse, et mis meil võimalik on. Et see eristab meid minu arvates riigist. Riigil on ülesanne ja ta täidab seda esimesest jaanuarist kolmekümne esimese detsembrini. Meie oleme, või noh, esialgu on see idee olnud. Ja suures plaanis seletab see suures plaanis, et

				<p>me oleme vajaduse põhine, mitte ülesande põhine. Kas see on...?</p> <p>Mittetulundussektor on ka vajaduspõhine. Et kas mittetulundussektorist meid ka miski eristab? Et mida sa tunnend, mis see on? Mis see kõige, kõige on, mis meid tõesti eristab? Mitte seadusandlikult vaid lihtsalt, tegevusega? Mmmm, ma arvan, et me oleme. No mittetulundussektor tegutseb ja saab selleks raha ja tema eesmärk on nagu sooritus ära teha, ja olla siis pühendunud mingile ülesandele, mille kaudu siis muutus tekitada. Siis meie tuleme ikkagi sealt, kus me jaotame selleks vahendeid. Töötame selleks välja süsteeme ja projekte, et neid kohapeal saaks nagu tööle panna. Ma arvan, et me ei mõtle näiteks niimoodi nagu MTÜ-d. Me ei mõtle, noh et kuidas kõige paremini koolitada või kuidas seda mingisugust üritust kõige paremini läbi viia. Me mõtleme, et kuidas kõige paremini rahastada nii, et mitmes kohas saaks üritused läbi viia üheaegselt ja. Meil on noh, me oleme üks aste kõrgemal. Me oleme, mõtleme nagu rahastajad MTÜ-de suhtes. Noh meie ülesanne on neid tööle panna, neid aktiveerida, neilt tellida, nendele tellida noh. Ja rahastaja jaoks me oleme siis nagu? Noh, rahastaja jaoks me oleme selline ma arvan, et riigi käepikendus. Et seal, kus nagu riik jääb jäigaks natukene, siis saab anda sihtasutusele, kes ära teeb, kes ära orgunnib noh. Me anname siiski välja raamatuid. Me teeme siiski koolitusi, noh teeme koolitused. Töötame välja, toome inimesi kokku. Töötame süsteemi välja. Teeme töögrupe. Meie, kõike seda kindlasti ei jõua raudselt üks ministeerium ära teha. Aga noh selles töögrupis on siis MTÜ-d ja selles ütleme projektikonkursis on siis MTÜ-d ja ütleme selles ürituste läbiviimisel skeemis on MTÜ-d kes need juba ära teevad ja. Nii et tegelikult oleme üks paras vaheüksus seal, tundub mulle. Ma arvan, et meil on erinevatel töötajatel erinevaid arvamusi selles suhtes. Kes kui palju ulatub nagu rohujuureni.</p>
IS 18 (endine MTÜ, kriitiline, motiveeritud)	Poliitiline mängukann	IS pannakse asju tegema, so täidesaatev organ. IS on raha saamise koht (tõsine)	Ministeeriumeid ma ei tea, aga mulle on huvitav küsida inimeste käest või noh oma sõprade, tuttavate käest, et väga paljud pole sellest kuulnudki. Aga need, kes on, need siis ikkagi seostavad selle üldise integratsiooni edu või ebaedu seostatakse ühe konkreetse asutusega, teadmata, mida asutus teeb. Kuna nimed on sarnased, siis seostatakse automaatselt kohe kokku. Et ja kui sa küsid, et mida me teeme, siis mitte keegi ei tea, mis siin tehakse. Et selles mõttes see sõna seal nimes on hea, aga samas ta kindlasti ka häirib, sellepärast et see sõna tähendab nii palju rohkem, kui meie teeme. Et inimestel tekivad valed ootused, valed arusaamad sellest. Ja, aga see funktsioonide	

				<p>poole pealt. Noh, raha, integratsiooniprojektid, kuidas sulle selles tundub? Et kas, mis asja sa silmas pead? No ma mõtlen näiteks ministeeriumite puhul, et...</p> <p>Et kas raha on piisavalt? Ei, seda et kes on sihtasutus ministeeriumite jaoks?</p> <p>Täidesaatev organ on ja sõna otseses mõttes kõige sellisem, kes pannakse tegema mingisuguseid asju. Aga kasusaajate jaoks ja projektikirjutajate jaoks?</p> <p>Projektikirjutajate jaoks on ta rahasaamise koht. Et ka mina kui projektikirjutaja, kui ma olen olnud, siis tegelikult ma nägin IS-i kui rahasaamise võimalust ja et raha saada ma pidin mõtlema integratsiooni sinna juurde, et saada raha. Et tegelikult mina kirjutajana ei näinud seda raha integratsiooni osana vaid noh väga tihti nendel taotlejatel puudub see nägemus sellest kontekstist, et kus see raha asub või mis sellega tehakse. Et praegu pikapeale ka olema samamoodi. Neil on oma kinnisidee, nad mõtlevad mingisuguseid integratsiooni sõnu, mis sinna sisse panna, et seda raha saada. Et see idee eesmärk on raha saada oma asjade tegemiseks. Et ta ei pruugi üldse integratsiooniga mingi algselt seotud ollagi? Jah, jah, et ta paberil ka siis ja... ja kui et venelased ka, siis on kohe integratsioon. Meil on venelasi ka, et et ja on venelased ka, siis on kohe integratsioon. Et, et ei ei adu seda konteksti absoluutselt.</p>
IS 19 (tugevalt motiveeritud keskastmejuht, kaitsev)	Kaasaja, ärgitaja	IS ei tegele finantside vahendamisega. IS kaasab ühiskonda (entusiastlik)	<p>No ta päris finantsvahendaja roll ei ole. Me ju tegelikult ikkagi planeerime, kavandame need tegevused, mis me teeme. Me ju teeme seda tegelikult ikkagi ise, et me ei ole päris ainult niimoodi, et täidame mingeid kuludokumente ja. Et noh ütleme mitmekultuurilise hariduse üksus tegeleb alushariduse, üldharidusega. Õpetajate koolitus, õppevara, õpetajate nõustamine, et no näiteks me ju ikkagi, meie inimesed osad nendest on ikkagi väga tugevad spetsialistid, kes koostavad ise õppekavasid. Ja meie üksusest on minemas välja õppevara. Meil on inimesi, kes on toimetanud mingit käsikirja, mille tulemusel on valminud mingi õppevahend, mitte ainult koolidesse. Meie üksuses on inimesi, kes on läbinud nõustajate koolituse. Ja me käime koolides. Me käime õpetajatel tundides. Küsime, millist abi nad vajavad, millist koolitust nad vajavad. Mis teeb nende töö raskeks? Mis pakub nendele nende töös vastupidi rõõmu. Kuidas sihtasutus saaks õpetajaid aidata, et nad oleksid oma töös noh võib-olla, edukamad, kui nad ise arvavad end olevat. Niisugune finantsvahetus ei ole see kindlasti mitte. Ma eristan praegu siis kahte. Üks on see, et me viime ellu rahastajate nõudmisi ja teine on see, et teeme ka ise midagi. Aga see kolmas võimalus, et me saame ideid ja sellist ja mingite asjade</p>	

				<p>valmistegemist ka kodanikuühiskonnalt või kolmandalt sektorilt. Kui palju seda on sinu hinnangul? Noh, ma arvan, et... Kaasamist niisugust? Noh sellist kaasamist on. Kuidas ma, kuidas ma oskan seda proportsiooni nüüd väljendada. Noh nagu ma ütlesin eksle, meie tegeleme puhtalt üldhariduskoolidega, lasteadeadega. Siis me ju ei sööda inimestele mingeid ideid ette ega tee oma tegevusi sellepärast, et meil on tekkinud mingi ideed, vaid meil on ju õpetajate võrgustik. Me kohtume inimestega. Noh kui me käime koolides, kui me saame kuskil koolitustel kokku. Me korjame ju nendelt tagasisidet, mida nad vajavad, millised on nende ideed. Me oleme ju läinud seda teed pidi, et näiteks mitmed õppevahendid, mis valmivad vene koolides, vene koolide õpetajate jaoks. Nende jaoks ennekõike, kes õpetavad ainult eesti keeles. Et nende autorid on tegevõpetajad. Noh õpetajalt õpetajale, eksle. Üks õpetaja teab kõige paremini, mis klassis töötab. Et me küll kaotame jah igasuguseid keeleeksperte, kõrgkoolide õppejõude. Aga teine liin on täiesti see, et meil valmivad näiteks õppematerjalid, mis on väga praktilised, millega saab teine õpetaja võtta, kohe tundi minna. Et noh, me töötame väga tihedalt õpetajatega, mida nad vajavad. Meie teeksime juurde nende vajadused, nende soovid, nende ideed. Nii sünnivad koolitused, õppematerjalid, üritused.</p>
IS 1-10 (keerutav keskastejuht , kaval)	Ministeerium	IS on nagu ministeerium (tõsine)	<p>Peaks olema või mis on? Mis on? Noh, ma arvan, et sihtasutuse funktsioon ongi see, et ta vaatab Eesti ühiskonnas sellise pilguga ringi, et missugune ala on katmata ja missugune ministeeriumi haldushalas võiks mingi tegevus toimuda ja ja aitab neid tegevusi ellu viia. (katkestus) Et sellise pilguga vaataks, et ministeeriumiga või ministeeriumitega, kuidas sa ütlesid? Jah, selles mõttes, et Eestis on – peaks olema ju üks selline ainus, kes koordineerib seda, ma arvan, et see on sihtasutus, kuigi see võib olla, võiks olla üks ministeerium, kes seda teeb, aga hetkel on võib-olla ainult ikkagi sihtasutus, see, kes on ja teeb, teeb koostööd erinevate ministeeriumitega, mis valdkonnad, mis alad katmata on. Nagu sa ütled, et sihtasutusel võiks olla mingi roll, siis milline see võiks olla? Sihtasutuse roll võiks olla selline, et tal on palju suurem sõna, palju rohkem kaalu ja et ta võiks rohkem avaldada arvamusi ja seisukohti ühiskonnas, täna me teeme seda väga vähe veel.</p>	
IS 1-11 (vana spetsialist,	Sektorite vahepeal	IS on võrdselt avalikus ja	<p>Noh sihtasutus on ütleme sihukesest vaidlusolevast asutusest minu arust saanud sihukeseks iseseisvaks ja võimsaks asutuseks, kes võib teha asju riigi sees ja anda ka</p>	

	motiveeritud, mõtlik)		kolmandas sektoris (tõsine)	teistele riikidele nagu õpetuslikku tuge, mida ja kuidas teha . Kas või väikest asja, mida tähendab integratsioonipoliitika. Mitte ainult eesti, vaid ka teiste riikide tutvust anda, tähendab nagu meil integratsioonipoliitika. Sest Eesti on suhteliselt ainulaadne riik, sest need, kes on olnud pikka aega välisriigis, nendes ei ole muukeelsete elanike osakaal kuskil 30-40%. See on noh võib-olla 5, 7 %. Aga seda on näha ka Eestis. Meil on ju piire, kus on muukeelseid 35%, on piire, kus on muukeelseid kuskil 2%. Nii et elu Eestimaal on väga mitmekesine, sel väiksel maalapil, aga vägagi erinev. Aga sihtasutuse roll ise, on see muutunud? Ma arvan, et sihtasutuse roll on tõsnud, sest kõik inimesed saavad aru, et integratsioonipoliitika, see on kahesuunaline tegevus. See ei ole ainult, et me nüüd muulasi integreerime, vaid tuleb ka eestlasi tuleb integreerida. Ja just selles, et see on kahesuunaline, ma arvan et see on saanud vist iga asutuse nagu üheks tegevussuunaks, noh kes puutuvad kokku inimestega ja kus on nagu lugu, et kus on tegemist pehmete väärtustega. Ja ma tuletan teile meelde aastat 1999, mil me võtsime vastu noorsootööseaduse ja siis oli üks küsimus, et aga miks teil ei ole integratsiooni teemat üldse seal puudutatud. Ma ütlesin, et integratsiooni teemat ei saa võtta eraldi teemana. See puudutab, see puutub kokku kõikide teemadega. Integratsioon on läbiv nagu läbiv teema ja nüüd ütleme kui ma vaatasin integratsiooni sihtasutuse tegevust ja selle, selle teema muutumist. Ma usun, et praeguses ühiskonnas on ka juba integratsiooni teema nagu läbivaks teemaks muutunud. Sellest nagu räägitakse, seda enam ei häbeneta, ja nagu ei kritiseerita kõvasti. See kui see on läbiv, noh läbiv kolmanda sektori või kui avaliku sektori või kui erasektori, siis kus asub see sihtasutus? On ta rohkem avalikus või kodaniku sfääris või on ta hoopis era? Ma mõtlen, et ta on võrdselt võib-olla avalikus ja võrdselt kodaniku sfääris. Erasfäär tarbib, tarbib seda integratsiooni produkti kui asja. Inimesed on ära integreerunud, sest erasfääris töötavad inimesed, kes on suuremal või vähemal määral integreerunud, oskavad keelt. Ja ma ütlesin, et just see, võib-olla see erasektor on jäänud natukene tarbija funktsiooni, aga need avalik ja kolmas sektor on ikkagi tegija funktsioonis.
Kas ta on motiveeritud oma	IS 12 (lootusetu, pettunud spetsialist)	Ei	Ei ole, jäi ametikõrgendus est ilma (pettunud)	Ei ole praegu. Hetkel ei ole. Ja kui sa oleksid osakonnajuhiks saanud... oleksin ma tunduvalt motiveeritud. M Minu meelest on see normaalne, iga inimese tunnustusevajadus, et teda edutataks või kui ta nagu tahab või kui ... Et võimalus on. et jah, kui võimalus on just eriti. Aga nagu praegu tööalaselt, ma ei tunne ennast väga

tööd ISis jätkama ?				motiveeritud olema.
	IS 13 (neutraalne, asjalik spetsialist)	Jah	Jah (tõsine)	Ei otsi tööd, ma ikka saan oma tegevused ellu viia, mis meil on alustatud ja mis on paigas
	IS 14 (lahkumismõt etega tugev sisuspetsialist)	Ei	Ei, lahkub, sest ei saa tegeleda piisavalt sisuga (tõsine)	Tead ma olen välja öelnud, et ma selle aastaga lõpetan oma töösuhted. Ma olen seda öelnud lähematele kolleegidele, sest ma arvan, et lai kuulutamine ei ole nagu õige, see oleks nagu šantaaž kui aasta varem inimene ütleb, aga ma arvan, et mu kolleegid peaksid teadma, seda mis ei tähenda, kõik mõtlevad, millest ma siis elama hakkam. Ma arvan, et mu käest saab tellida midagi ja ma saan tegelikult siis teha seda milles ma arvan, et ma olen hea. Ja ma ei pea piinlema sellepärast, et ma ei saa hakkama nende asjadega milles ma hea ei ole ja ma pean neid ka tegema ja tõmblema tuhande asja vahel. Mul on valikute võimalus. Ja rõõmu ma loodan ka rohkem.
	IS 16 (hästi motiveeritud tugev bürokraat)	Jah	Jah (tõsine)	Kindlasti jaa, selles mõttes küll.. Mhmhh.. Ainuke see häiriv oli jah see viimane (töökaaslase kuulujutt- M). See.. see on nii värske alles, selle pärast, see oli vahetult pärast jõule. Täna on, mis, kolmas nädal uuel aastal vä? Noh. See oli, jah.
	IS 18 (endine MTÜ, kriitiline, motiveeritud)	Jah	Jah, sai ametikõrgendust (entusiastlik)	Eeee, praegu motiveerib see EIF programm ja teiseks see, et minu see situatsioon natukene muutus nüüd üksusejuhina. See suhtlusvaldkond on läinud laiemaks ja ja hästi huvitavad inimesed on nagu ja see on see, mis tõesti mind motiveerib.
	IS 1-11 (vana spetsialist, motiveeritud, mõtlik)	Jah	Jah, töö on huvitav (tõsine)	No seda ma küsisin endalt ka, kui ma siia tööle tulin, tükk aega tagasi. Et kui ma haridusministeeriumist lahkusin, niisugusel omal soovil, sest ei soovinud seda Tartu eputajat kaasa teha. Siis ma mõtlesin, kas tulen tööle integratsiooni sihtasutusse või kandideerida Eesti laulupeo sihtasutusse, sest kuigi seal laulupeo sihtasutuses olin, olin ma seal sihtasutuse esimees juba 7 või 8 aastat olnud. Oleks nagu lihtsam võib-olla tunnetada seda paremini aga, aga mulle meeldivad teatavad väljakutsed. Ja mõnes mõttes oli ka see, et võtad selle programmi haridusministeeriumi käest ära ja hakkad nüüd siin sihtasutuses seda ellu viima. See oli nagu väljakutse ja sa püüdsid seda teha,

				<p>nii et ma nüüd et kunagi ei ole nagu keegi andnud seda tegema, vaid sa pigem mõelda, et mida sa suudad, kuidas sa teed, mismoodi sa teed. Et alati on nagu programm. Ja ja noh, see on ka praegu et. Et anname sulle selle eelseisva raami kätte. Aga sa pead kõigepealt endale selgeks tegema. Siis kirjutama projektijuhendi. Siis selgitama seda teabepäevadel teistele. Noh sa ei saa olla kõrvaltvaataja. Sa pead paratamatult olema seal sees ja ma olen ka püüdnud teha, et enne teed ikka endale asjad selgeks ja kui on selge, siis oskad ka teistele rääkida. See hoiab sind siin? See ikka veel jätkuvalt motiveerib sind? See on võib-olla kinni minu iseloomus. Sest ma ei võta vastu kergekäeliselt vastu ühte või teist pakkumist. Ei pakkumisi on ära öeldud küll, seal veel häid. Aga jah ma ütleksin, et see hoiab mind siin. Sest et ramm ei ole kinni vaid ja surnud vaid ramm elab edasi, muutub kogu aeg.</p>
<p>Millised olid ootused ISi tules?</p>	<p>IS11 (pettunud spetsialist, otsib uusi väljakutseid)</p>	<p>Suurem otsustusvabadus</p>	<p>Polnud soovi ministritega suhelda, inimestega asutusesiseselt ei suhelda. Ootus oli, et oleks olnud vähem poliitilist mõju ja et temaga arvestataks. Ootused ei ole täitunud (kurb)</p>	<p>Oh, no ma ei oska seda niimoodi hinnata, sellepärast kui mina tulin, siis mind nagu kutsuti otse, et ma ei olnud nagu mingil konkursil otseselt ei osalenud. Küll jah kui võtame need spetsiifilised oskused näiteks hangete korraldamine ja noh mingid sellised asjad. Üldjuhul inimesed ikkagi tulevad, kes ei oska seda teha, et nad omandavad need oskused töö käigus, aga ma arvan, et vastuolu on selles mõttes sisulises töö mõttes, et nõudmistes ei ole eeldatud, et näiteks sa oled olnud selle vastaspartneri rollis, et kui me räägime konkreetselt sellest Sihtasutuse põhitegevusest nagu hangete korraldamine, projektide tegemine, et hanke korraldavad meil inimesed, kes ei ole oma ala spetsialistid näiteks on noh koolitusehange ja siis ta ostab nagu selle teenuse sisse, aga ta ei ole mitte kunagi ise koolitanud, tal ei ole aimu ka koolituse korraldamisest ja inimene ei saa teada, mis on need nüansid seal ja ta ei mõista noh nagu inimliku tasandiga seda ja ammugi mitte siis mingil teadmise tasandil, et noh mis asi see on. Siis need nõudmised lähevad täiesti jaburaks. Noh seal on mul sihuke tunne, et see nagu ei vasta sellele, et me töö sisu mitte nüüd nende paberite järgi vaid just selle järgi, mida me teeme, eelistaks teistsuguseid pädevusi täiendavalt, mida meilt ei nõuta. Ilmselt vaadatakse mingit eelnev töökogemus on meil vist kõige prioriteetsem valiku kriteerium. M Siis kui ma tulin siis ma teadsin eksju ühte poolt, mida ma tahan teha, aga teine pool mida ma ei taha eksju selles töös. Töös ma kindlasti ei tahtnud olla otseselt poliitiliselt, poliitikutega seotud, tegelev poliitikutega, suhtlev kõik nii edasi. Ma tahtsin seda noorsootöö teemat ajada, et mis mul nagu nüüd lõpuks on ka õnnestus teha, kuigi alguses olin ma, sattusin</p>

				<p>hoopis teistsuguste valdkondade peale, aga siis. Ja paraku see, mida ma nagu ei tahtnud läks ka hoopis teistpidi, hoopis tuli välja, et see vastutus on teine ja lehvigu ikkagi sinna ministri juurde, mida ma ei eeldanud, et see on. Et aga see mis tegelikkus on siis see, et tegelikkus on ainult see, et see koguaeg muutub. Ja noh sa ei saa iial kindel olla mis seis see on ja noh nii ka töö mõttes. Ütleme selle keskkonna mõttes, et kõige ehedam näide ongi see viimane selle projektijuhi nimetuse muutmine koordinaatori nimetuseks, et küsiti kõikidelt inimestelt ja siis üksusejuhilt, kes edastas siis selle teabe, kas inimesed on nõus sellega või nii. Pooled projektijuhtidest ei olnud nõus üle jäänud pooltest oli ükskõik, et umbes, et kui peab siis peab ja üle jäänud vist ei võtnudki seisukohta. Üks inimene või ühest üksusest seltskond, kes oli nõus. Ja siis tehti lõpuks nii, et loeti hääled kokku üksuste kaupa, et nii palju kui meil on, et üksus ütleb jah või ei hääl ja loeti poolt hääleteks need, kes ütlesid, et neil on ükskõik ja siis noh niimoodi nibin-nabin, tegelikult ilmselt mitte otseselt häáli lugedes selgus, et jah teeme muudatuse ära. Et siis see tundub nagu hästi, hästi jabur onju, et nagu meil oleks mingi 300 liikmeline hull meeskond, kus ei ole võimalik rääkida nende projektijuhtide endaga, et tundub, et nagu mõistlik oleks pigem- no meid ei ole nii palju, kutsu need projektijuhid kokku või räägi nendega, aga noh ühel hetkel tuligi või oligi, et esimene koosolek aasta alguses, siis direktor teatas, et nüüd on otsus tehtud ja selline. Ja siis admin direktor püüdis leevendada, et ei noh see on ülemineku aeg, et pool aastat minnakse üle ja siis selgus, nagu töö käigus selgus, et see ülemineku aeg kehtib ainult töölepingute sõlmimiseni, aga ametinimetus kui selline hakkas kehtima 1. jaanuarist ja koheselt ikka, et kõik pidid juba panema mitte projektijuht alla vaid koordinaator ja kui mina oli juba selle aja peale sõlminud ära lepingu, kus ma olin oma vana nimetuse pannud ja kõik nii need visiitkaardid, mis olid juba tellitud, no sihuke hästi mõttetu otsusus tundub ja ma ütlen, et just kõige jubedama ongi see, et me ei ole ju mingi hiiglaslik ettevõtte. Meil on ju väike seltskond inimesi, kõik on koos , et on ju võimalik inimestega rääkida, suhelda nendega , küsida ja okei kui sa otsust hakkad tegema, kommunikeeri inimestega, anna neile võimalus rääkida ja näita, et sa hoolid neist või sa arvestad sellega või mis sa tunnend või mõtled või mida kõige onju. M Et teisest küljest ma ütlen, et mina mõtlen kasvõi selle juhtimise poole pealt, ma ei kujuta ette, et ma juhiksin näiteks 30 inimest ja 20 ei ole nõus sellega, mis,eeee, mida ma teen. Saad aru, sul on see kollektiiv, keda sa juhid, ei ole sellega nõus. Nad ei ole nõus, et nad on need koordinaatorid, nad tunnevad ennast halvasti selle</p>
--	--	--	--	--

				nimetusega. Kuidas sa, kuidas, no ma ei kujuta ette, kuidas niimoodi saaks näiteks juhina olla, kuidas sa noh töötad sihukeste inimestega. Veel hullem sul on veerand hulk inimesi, kellele sa ütled, et sul on ükskõik, kes nad on või mis nad teevad. Et selline
IS 12 (lootusetu, pettunud spetsialist)	Rohkem sisuga tegeleda	Ootus oli, et saaks rohkem raha, hiljem rohkem sisu. Partnerid väljapoolt on toredad. (kurb)		Palju pappi ja ruttu. Heh... Et ma tulin teisest keskkonnast, et ma ei osanudki midagi nagu tahta. Et selles mõttes nagu raha oli väga suur motivaator. Et praegu on, ma tulin hoopis teist asja tegema, kui ma praegu teen ja... Aga seda positsiooni vastuvõttes, oli sul mingi ootus? Siis kui sa projektijuhtimist hakkasid juba tegema. Vot see oli nii suur üleminek. Sest ma tulin ju mingi tagasi selle eesti keele Tagasimakesüsteemi peale. Noh, see on hästi selline rutiinne töö, eks, ainult paberite liigutamine ja erinevate isikute paberite täitmine. See on see, mida ma teen praegugi, aga ühesõnaga sisu on rohkem tulnud jah. Ütleme, et nüüd on see sihtgrupp, need inimesed on tegelikult, et nüüd nemad on mu põhiline, põhiline motivaator mul.
IS 13 (neutraalne, asjalik spetsialist)	Ei midagi	Polnud ootusi (tõsine)		Noh, jah oma töö suhtes mul oli ootus, et see oleks vähem killustatud ja seda ta ka on kuigi töö päris kiire aga sihtasutuse suhtes, ma ei oskagi öelda, et mingid väga suured ootused oleksid olnud.
IS 14 (lahkumismõt etega tugev sisuspetsialist)	Rohkem sisuga tegeleda	Tuli ootusega teha sisulisi tegevusi. See ei ole täitunud (kurb)		Ja ma tean, et ma tulin ikkagi ...Keskusesse ja tasapisi ütleksin, et olen kaugenenud sellest milleks ma tulin. Nii, et kui ma olin õppevara arendusjuht, siis muutusin ma õppevara eksperdiks ja nüüd olen ma koordinaator, välistades selle võimaluse, et olla projektijuht, mida ma ei suutnud lihtsalt vastu võtta. Mitte, ma ei tahaks kedagi halvustada, sest mina arvan, et lihtsalt minu tugevused ei ole seotud sellega, mis on projektijuhtimine ja raamatupidamine ja seal ongi vaja, et keegi seisaks mu kõrval. Mu tugevused on võib olla haridussüsteemi tundmine ja didaktilised teadmised ja kõik need, aga neid ma ei saa ütelda, et neid ei lähe vaja, aga nende kasutamiseks ei jää mul aega. Ja tähendab ma arvan, et meil on praegu neid just eriti vaja, sest meid on palju vähemaks jäänud ja tegelikult on ikkagi ootuses , et keskus niiviisi sünnitab seda keelekümbeluslikku teavet, mitte ainult ,et ei juhi keelekümbelus programmi arendamist raha kaudu
IS 15 (motivatsiooni)	Vähem bürokraati	Ootus oli, et IS ei oleks nii		No see oligi see, et Sihtasutus kui selline võiks olla väga mõnus koht töötamiseks, sest ta ei ole nii väga bürokraatlik kui võib olla mingi ministerium on. Ta ei ole nii

	probleemidega, lahkuv keskastmejuht)	at	bürookraatlik ja poliitiline. See ei täitunud (tõsine)	poliitiline, ta võiks olla selline mõnus koht, kus töötatakse välja õppematerjale, kus korraldatakse koolitust, suheldakse inimesega, omavahel räägitakse, toimuvad meeskonna tööd ja ma ei tea alati saad abi ja mingil hetkel, kuna see koormus on kõigil liiga suur, siis on nagu täiesti selge, et siis ei jõuta enam nende sisuliste asjadega tegeleda, hakatakse võistlema ja tekivad konfliktid ja nii see läheb.
	IS 16 (hästi motiveeritud tugev bürookraat)	Ei midagi	Ei olnud ootusi (tõsine)	Ei, vaata, mina olen sihtasutuses tänaseks töötanud ca kaks aastat. Nende projektidega olen küll varasemalt veel enne seda kolm aastat tegelenud või isegi neli vist juba, jah, et ee.. ausalt öeldes mul ei olnudki mingeid ootusi, sest ma teadsin täpselt, mis ma tegema hakkasin, et ma saan ühe tervikliku projekti ja ma juhin seda algusest lõpuni. Mul olid teada need indikaatorid, mis selles olid ja mul oli lihtsalt oma tööd vaja hästi teha ja seda ma oskan, eriti selles asjas.
	IS 18 (endine MTÜ, kriitiline, motiveeritud)	Vähem bürookraati at	Hirm ja kartus tähenärijate ja komakohtade tagaajajate ees. Ei täitunud, normaalsed kolleegid (avatud)	Et seetõttu mul olid enne väga suured kontaktid. Ma olen neid keelelaagreid mingi neli aastat teinud. Ja ma teadsin mismoodi need inimesed peedistavad rahataotlejaid ja mismoodi nendega käituma pean. Ja tegelikult ma tulingi sellesse rolli, nagu kuidas minuga oli käitunud. Nii ma tahtsin siia tagasi tulla. Aga minu positsioon oli teistsugune, sest ma tegelesin nende riigihangetega ja ja ja ma pidin nagu ruttu ennast muutma. Ja sees ma nagu nägin, et nad on inimesed, kes siin töötavad, mitte need hirmsad tähenärijad või komakohtade tagaajajad. Et minule kui rahataotlejale oli ta nagu mitte hirmus, aga me kartsime seda asja.
	IS 19 (tugevalt motiveeritud keskastmejuht, kaitsev)	Rohkem sisuga tegeleda	Ootus oli sisuliseks tööks. See täitus (tõsine)	Ma tulingi tegelikult selliste ootustega, et...Tähendab ma ju olin ju sihtasutusega varem kokku puutunud. Selles mõttes, et ma käisin ju siin projektikonkurssidel hindajaks. Ma ju natuke teadsin, tundsin sihtasutust varem, enne kui ma siia tööle tulin. Aga mis ma kindlasti ei oleks rahuldanud see, kui ma oleksin pidanud olema ainult niisugune noh projektikonkursside läbiviija. Et kui ma siin töövestlusel käisin, siis ma ikka uurisin päris põhjalikult, et kas on ikkagi sisulist tööd? Et ei ole ainult tehniline töötaja, kes toimetab mingid lepingud, mingid, mingid paljundab mingid paberid. Võtab kelleltki allkirjad. Ma uurisin väga põhjalikult järele, et kas on ikka ka sisutööd ja kuna selgus, et on, siis mu ootused tegelikult noh läksid või et... Või et mu praegune tegevus langeb suure osas kokku minu ootustega, kui ma siia tulin

	IS 1-10 (keerutav keskastmejuht , kaval)	Vähem bürokrati at	Oli ootus, et saab rohkem sihtrühmaga suhelda ja et IS on vähem bürokratlilik. See ei täitunud. (tõsine)	Mul ei olnudki mingeid ootusi. Aga sa ikka ootasid mingit keskkonda, mingit tööd, arvasid, milline su töö on! Ei...Ma võib-olla ei arvanud, et siin on nii palju sellist bürokratliliku asjaajamist, et see on minu kõige suurem üllatus olnud ja ma arvasin, et jõutakse rohkem sihtrühmani...jõutakse, aga mitte nii palju, kui ma arvasin. Jah, ma just oleks küsinud ka, et mis ootused täitusid ja mis mitte, siis see ongi? See ongi jah, et see, see ajaressurss on nii piiratud ja tööd on nii palju, et sihtrühmani jõudmine on selline, mida mida mina näen, et mida tuleks tunduvalt rohkem teha ja sellest, et ise majast välja minna. Kas see mingit pidi mõjutab ka seda, et et oled sa õnnelik või õnnetu? (katkestus) Kas mina olen õnnelik või õnnetu, ei ma arvan ikka väga õnnelik, et siis kui õnnetu oled, siis võid lihtsalt ära minna, aga aga kui sa küsid, et mille järgi ma võib-olla näiteks puudust tunnen, siis ongi see otsene suhtlemine, see tagasiside, et see annaks palju rohkem energiat edasi tegutseda. Täna on see tagasiside pigem paberitega, kui inimeste kaudu. Et mina olen see, kes vajab nagu inimestelt tagasisidet.
	IS 1-11 (vana spetsialist, motiveeritud, mõtlik)	Pikaajalise mat protsessi	IS-i tuli kartusega, et integratsioon jäab ühikordseks projektiks. Kartus ei realiseerunud. (tõsine)	Noh, ma selle integratsiooni probleemidega olin kursis kaks aastat enne või rohkemgi enne, sest noh olin ka paratamatult selle integratsiooni programmi tegijate koosseisus, kuna amet oli selline ja pärast juba ka teatud projektide hindajana, kasutati mind, kui ma töötasin seal haridusministeeriumis. Nii et mul ettekujutus oli nagu olemas, kuid selle ajaga ministeeriumi kokkuvõtteid ja haridusprogrammide keskusele kaks ja pool ametikohta andsid alguses. Noh see oli natuke mõistetamatu. Kui integratsiooni sihtasutust ma alguses muidugi kartsin natuke, et kui seda võetakse kui üht suurt projekti. Et hästi, me selle esimese programmi 2007 realiseerime ära ja siis on plats puhas, integratsioon on juurutatud ja lähme edasi, et see nii ei kujuneks, kui kui ehkki juba 2004. aastal seal vahearuanne muutis integratsiooni programmi, noh ka meie palvel, siis meie ettepanekud tuli, tuleb sisse tuua nüüd juba uute kodanike, nagu kolmanda riikide kodanike integratsioon. Nüüd tuleb rääkida juba hoopis teiste terminoloogiatega, ei tule nii palju rahvusest rääkida, tuleb rääkida kodakondsusest ja praegused uued programmid nad räägivadki kodakondsusest. Sellepärast et integratsiooni sihtasutuses ma arvan et on need aastate jooksul nagu, et on just kinnises palatis, pandud sinna kuskil '99 paika, aga aga on seda, seda kogu aeg arendanud. Nii et see integratsioon, mis oli '88., '89. aastal, kui me keeleseadust käisime, eesti keele

				seadust käisime ettevõtetes tutvustamas. Noh siis oli ikka päris raske rääkida. 90ndate aastate algul no oli ka raske. Aga juba '97, '98 läks juba kergemaks. Aga praegu, kui ma ütleksin, et meil elavad muulased oskavad ka juba päris hästi eesti keelt, siis integratsioon omandab ka teise värvingu ja teise värvi omandavad ka teised integratsiooni sihtasutuse töösunad.
Mis on täitunud, mis mitte ja miks?	IS 13 (neutraalne, asjalik spetsialist)	Töökoormus suur	Tõmblemist on vähem kui ministeeriumis, kuid töökoormus suur (tõsine)	Jah, selged asjad mis tuleb teha, et lihtsalt on palju tööd ja mitte nii palju ja ei tule, ja väga ei ole seda, et tuleb igast suunast, et kuule nüüd me mõtlesime, et hakka seda tegema, et teed selle ära ja juba tullakse uuega, et kuule tee nüüd seda ka. Et sellist väga ei ole.
Miks ollakse pettunud /või õnnelik?	IS 12 (lootusetu, pettunud spetsialist)	- karjäär/ + töökaaslased	Karjääri osas pettunud, kolleegide tõttu õnnelik (pettunud)	Pettunud karjääri osas ja mingi luhtumine... Jah. ...ja õnnelik oled sa inimeste üle. Jah. Inimesed on nagu tõsiselt positiivsed.
	IS 18 (endine MTÜ, kriitiline, motiveeritud)	+ sihtrühm	On õnnelik selle üle, et saab sihtrühmaga suhelda (entusiastlik)	Et pigem õnnelik. Et need, et ja miks ma just mõtlesin ka hiljem, et miks see sihuke mulje oli, oli see et nendel inimestel, kes siin töötasid, tegelt ei olnud aega tegelikult meiega rääkida – taotlejatega. Vaid meid võeti kui arve. Meile anti raha. Meid kontrolliti, kas raha on kasutatud. Ahah, sobib, ei sobi ja kõik. Et see, mis need IS1-10 ja üksusejuhid on üritanud, et nüüd on suhted ja me saame kokku ja arutame ja räägime. Ja ei kontrolli neid, vaid külastame neid ja toetame neid, et see on hästi oluline. Mis enne oli puudu. Või mis minu kogemusest oli puudu. Et ja ja ja, noh ütleme, viimastel aastatel ma pole ise taotlenud, aga siis oli see, et kardeti seda korrupsiooni ja siis oli tahetud kohtuda, et muidu võib jääda mulje, et on mõjutatud seda otsust. Et siis oligi noh hästi ametlik, meili teel – meie, teie. Vastame, küsime. Ja see inimlik suhe nagu kadus täiesti ära. Ja meie jaoks oligi see rahasaamise koht, kus esitad mingi paberi, siis tuleb otsus – jah, ei, kui palju. Saad raha, annad arvud ja kogu lugu.
	IS 15 (motivatsiooni)	+ elukool, töötajad/ -	Õnnelik, et IS on elukool,	No ma arvan, et ma olen õnnelik, selle üle, et see on ikkagi väga sihukese karmi kooli andnud, et minu meelest võib kasutada, kui sa oled töötanud Sihtasutuses, siis võid

	probleemidega, lahkuv keskastmejuht)	tippjuht	töötajad toredad, pettunud tippjuhis (tõsine)	töötada, kus iganes nagu. Et sa oled nagu väga hektilist tööd teinud, et sul on suur vastutus ja sa koordineerid ikkagi päris suurt valdkonda ja. No ma ei tea see on nüüd väga isiklik, kindlasti kõik ei lahku Sihtasutusest sellise kogemusepagasiga, et ma arvan, et ma võiks töötada, kus iganes konsultatsiooni firmas, teha ka enda projekti kirjutamise projekti juhtimise firma tulevikus, et see kogemus on nüüd küll, mille üle ma olen õnnelik. Tegelikult on inimesed ka toredad, üksikud, aga millegi pärast sihukeste närviliste aegade mõjul tekivad pinget, et ei ole enam väga tervislikud, et ma arvan, et näljaajal on sealt Sihtasutusest lahkujaid veel, kes lihtsalt ei kannata enam välja, kas seda lihtsalt juhtkonna suhtumist, et minge kui tahate, et kes teid ikka tahab, et praegu on ju sihuke majandus seis, et keegi ei julge siit minu juurest ära minna, et see suhtumine on väga vale, et see on jõudnud peaaegu ma arvan juba kõikide töötajateni, et kui selline sõnum Sihtasutuse juhatajalt välja läheb, siis millest me räägime.
	IS 16 (hästi motiveeritud tugev bürokraat)	+ stabiilsus, vähene poliitiline mõju	Õnnelik, et asjad on paigas ja et ei tunne poliitilist mõju (tõsine)	Nii et sinul mingisugust poliitilist mõju või sellist asja pole olnud, sa oled saanud ise otsustada oma projektis kõikide asjade üle. Jah, ikka-ikka, jah, ei keegi ei ole selles mõttes, et kuidas eesti keele koolitused ja kes see sihtrühm on või kes need eksperdid mul peaks olema kaasas või kuidas ma peaks hankekonkurssi kuulutama välja või tegema. Mhmhh, ei keegi ei ole mind selles mõttes mõjutanud. Bürokraatia sind ei ole seganud? Ei, mulle isegi meeldib ausalt öeldes. Et asjad on paigas? Jah, vähemalt selliste rahasummade juures küll. Kui mul on ikka kuus miljonit, kaks miljonit, neli miljonit vaja seal jagada laiali ütleme või korraldada koolitused, mulle meeldib, kui asi on kontrolli all, et ma ise ei otsusta, pärast ma pean aru andma ja kui ikkagi on dokumendid mille järgi me teeme, mingid juhendid, mis meid töös aitavad, minu jaoks on see ainult kasuks... ütleme, turvalisem on.
	IS 19 (tugevalt motiveeritud keskastmejuht, kaitsev)	+ töökaaslase töö, huvitav	Õnnelik, et töö on huvitav, et kollektiiv hoiab ja toetab inimest (entusiastlik)	Need ootused, mis sul olid, need on tegelikult täitunud? Oled sa motiveeritud? Väga. Mis sind motiveerib? Mind motiveerib see, et see töö on huvitav. Ei ole sellist noh rutiini ja sellist päevast päeva ühte sama tegevust. Mind motiveerib see, et ma puutun oma elus. Ma olen küll väga kaua hariduses töötanud – üle kahekümne aasta. Aga ma ei ole töötanud ütleme Eestis olevate vene koolide õpetajatega. Ma ei ole nendega kokku puutunud. Ja see on hoopis teine maailm, mis on huvitav. See on tõeliselt inimlikult huvitav. Et mind motiveerib see sisuline töö ja siis motiveerib mind

				<p>ka see seltskond, et ma. See on nii kummaline, et ma ei ole nagu varem kohanud sellist seltskonda, tähendab seda kollektiivi, kus niimoodi toetatakse ja hoitakse inimest. Noh, kas või see tänane üritus ekssole, et see on motiveeriv. No, et ei ole ju selliseid mingeid intriige. Ei ole. Et meil on ju tegelikult perioode, mis on nagu väga kiired. Noh, praegu näiteks on selline periood. Meil on järgmisel nädalal suur koolitus. Ja sinna, kuna me teeme seda ise, me ei telli seda kusagilt sisse. Tõepoolest, sõpradega, koos ekspertidega. Minu tehtud, minu kirjutatud. Ma vastutan selle eest. Ja me oleme otsinud ekstra niisugusi koolitajaid sinna, noh kel on õpetajatele öelda, mitte ainult teooriat vaid ka, kes saavad nagu näidata praktiliselt. Ma toon niisuguse näite: Ida-Virumaal, vene koolide õpetajad ütlevad, et noh me võime küll õpetada eesti keelt, aga kui sul ei ole seda keskkonda. Kui see laps ei räägi kusagil seda eesti keelt. Mis kasu meie tööst on? Noh, võimalik siiski on. Meil on koolitaja näitab, mismoodi õpetusega luua klassis seda keskkonda. Jah, see ei ole küll võrreldav Tartu või Viljandiga, kus tõesti igal sammul tänaval võid sa rääkida eesti keeles. Aga midagi on võimalik teha. Et...</p>
<p>Mis on juhtimise kommunikatsioon is hästi, mis halvasti?</p>	<p>IS 12 (lootusetu, pettunud spetsialist)</p>	<p>Heitlik juhtimine</p>	<p>Otsused tulevad „lambist“, kord räägitakse nii, kord naa (tõsine)</p>	<p>Jah, on küll. Sama on, et lambist tuleb äkki mingi otsus, et tõstame IS... teise üksusesse ja noh põhjendus tuleb alles hiljem ja lihtsalt seatakse fakti ette, et noh niisuguseid otsuseid on ka vaja, et noh kõiki otsuseid ei saagi noh läbi nämmutada enne, et öelda noh oleme otsuse langetanud ja teavitame, aga noh kui palju on selliseid, kus täna räägime ühtemoodi ja homme räägime teistmoodi... et see, see, see juhtimisviga on jäänud ikka jah.</p>
	<p>IS 13 (neutraalne, asjalik spetsialist)</p>	<p>On OK</p>	<p>On toimuvast teadlik, mõned väikesed töökorralduslikud asjad vajavad paremat kommunikatsioonist (tõsine)</p>	<p>Mhmh, ikka noh räägitakse. Mõned otsused, sellised, mingid praktilised asjad on millest ei tea, lähed raamatupidajat otsima ja selgub, et ta on vahepeal ümber kolinud teise tuppa, no selliseid piasasju on millest ei tea alati, aga suurematest asjadest ikkagi räägitakse, koosolekutel ja üksusejuhid räägivad veel edasi ja nendest ikka oleme teadlikud</p>
	<p>IS 14</p>	<p>Kaasab end</p>	<p>Vajadusel</p>	<p>Ei ma arvan, et ma olen saanud küll kaasa rääkida, aga ma ei tea kui palju mõtleb</p>

(lahkumismõt etega tugev sisuspetsialist)	ise. Sisu ei väärtustata	<p>kaasab end ise juhtimisotsustes se, kuid pelgab, et avatus võib kaasa tuua repressioone, isegi vallandamist, tohutu hulka tööd on segavaks asjaoluks. Väärtustatakse protseduure, mitte sisulist panust (nukker)</p>	<p>niisamuti nagu mina ja kui paljud mõtlevad vastupidi, sest mina olen pensionär tegelikult ju, ea poolest ja mul ju pension on olemas. Tähendab mind ei hirmuta see, kui ma tööst ilma jään, halb on küll ega ma arvan, et mul ei oleks nii kerge siis ma peaks selle mehe kohe ära saatma, kes mulle külge on jäänud. Aga mind see ei hirmuta, teisi võib olla hirmutab, nii et mina olen harjunud suud lahti tegema. Ma ütlen, mis ma mõtlen nii, et ma ei tea kui ta tahaks, et ma räägiks teistsugust juttu, siis vaevalt see mul üldse välja tulebki nii, et ma üldiselt ütlen, mis ma mõtlen või siis olen vait. Nii, et ma ei saa öelda, pigem võiksin ma ütelda, et on asju kuhu ma lihtsalt ei jõua, et ma tunnen, et neid on ka palju kasvõi praegu see, mis keeleseadusega tehakse ja kus Eduard on meilt kaasatud ja, kes üritab teisi kaasata. Tunnen, et ma ei jõua võib olla kõiki asju lugeda neid on põhikooli õppekava variant on internetis üleval, ma ei ole jõudnud seda lugeda. Ma ei ole jõudnud lugeda keelestrateegia eelmise aasta aruannet. Tähendab need on need, kus keegi ei pea noh kirjutis kõigile, seal ei ole kaasamist. Õppekava- keegi ei pea mind kaasama, sest ma tunnen, et see mu tööga seotud kui ma saan nii öelda signaali, et seda on võimalik kuskil lugeda, siis ma kaasun ise. Ma ei saa öelda, ma ei ole märganud, et ka keegi tõrjuks, et jälle ta niiviisi topib oma nina, aga ma tunnen, et minust ei jätku ja sellepärast võib olla mind häiribki. Et ma usun, et ka Sihtasutusele on terviklikult ka kasuks, kui keegi õppekavaga tegeleb, aga ma ei näe, et keegi siis ka küsiks, et mis sa sealt leidsid või mis sind häirib või, et kas see mis sa ütlesid on kuskilt võimalik lugeda, sest nii nagu ka viimase koosoleku järel oli, et aga keda see huvitab ja kõigil on nii palju tööd ja see nii palju tööd minu jaoks seostub kõige pealt protseduuridega, sest kui ma näen, et kui sisulise asja jaoks just leitakse, et miks ma seda räägin võib olla see huvitab väheseid, protseduurid on kõigil ühised. See kuidas ma riigihanke puhul tausta kirjutan on nagu ühine see on kõigile oluline, aga kas see on oluline, et näiteks keelekümbuse uuring tõestas, et tunni alguses õpitulemuste sõnastamine ja nende juurde tagasipöördumine tunni lõpus, tähendab, et tulemused võivad 20 % ulatuses paremaks minna, et kas see on nii oluline, kui see, et kuidas me hankes kirjutame taustinformatsiooni.</p>
IS 16 (hästi motiveeritud tugev)	Tunneb end kaasatuna	Üksuse tasandil kommunikatsioon toimib,	<p>Tead, üksuse tasandil, meie üksuse tasandil, on kommunikatsioon suurepärane ja omavaheline see lävimine on väga hea. Aga kui me võtame terviklikult, siis ee.. ma arvan, et ma ei kommunikatu päris palju teiste üksustega või üldse juhtimistasandil.</p>

	bürokrat)		juhtimistasandil mitte, ennast puudutavatesse otsustesse on kaasatud (tõsine)	Pigem meil jõutakse, jõuab see info juhile ja üksuse juht jaotab meile selle laiali, aga rohkem.. ise, et ma kuskil oleks, seda ma küll.. ei tea. Arvan, et see osa ei jõua üldse minuni. Tunned ennast kaasatuna juhtimisotsustesse, sinu arvamust võetakse kuulda? Oma tegevuse raames kindlasti, et ee. Aga üldjuhtimise tasandil? Ee... täna nüüd juba võib-olla natukene rohkem kui siia maani. Et momendil on olulised teemad jälle võetud üles selle sihtasutuste käsiraamatu osas ja tulevad erinevatel peatükkidel värskendamised ja uuendamised ja sellesse ma olen küll täielikult kaasatud ja ma olen ühe selle peatüki siuke eestvedaja, ütleme nii. Et selles tasandil olen ma täna kaasatud, aga varasemalt küll siia maani nendel teemadel kindlasti mitte, mkmm.
	IS 17 (pikaajaline bürokrat, motiveeritud)	Kaasab end ise	Vajadusel kaasab end ise, ei näe muret (tõsine)	Ma olen noh, halb näide. Ma pean tunnistama. Seda peaks küsima nagu täiesti nagu. Ma olen liiga halb näide.... Ma olen kõigi käest nagu küsinud. Või noh, paljude käest küsinud. Ok, sest minu case on see, kui ma tunnen, et ma olen vähe kaasatud või ei saa piisavalt informatsiooni. Siis ma lähen täpselt sinna tippasemele välja, küsin selle informatsiooni. Ma saan selle. Ma nagu ei muretse selle pärast. Aga ma leian küll, et endiselt on üsna kasulik kui sa vähemalt, kui sa praegusel juhul, kui sihtasutuses on mingi tõsiselt üle poolte on täiesti uued või üsna süüdimatult nagu varem mitte süsteemis olnud inimesed, kes nagu ei tea. Et reedeseid koosolekud on nagu hästi harivad siis, kui juhataja seal jõuliselt võtab rolli ja seda kasutab. See on see koht, kus puutuvad nagu tagant need kõik kokku, see on parim koht, kus nagu saab. On reede.
	IS 18 (endine MTÜ, kriitiline, motiveeritud)	Tunneb end kaasatuna	Tunneb end kaasatuna, kuid ei mõista, mis ajendab poliitikute otsuseid. Lõimumiskava oli „paka-suha“ (emotsionaalne)	See on nii ja naa. Ütleme, et ma olen kaks juhtide koosolekut käinud kuulamas. Ühe protokollisin ja teises juhatasin. Aga enne töötajana siis ka? Töötajana tegelikult ma olin siis, kui seda lõimumiskava nagu hakati tegema. Ja see oli üks paka-suha täiesti. Et ja mis minu meelest see vahe on see, et sihtasutuse töötaja on praktiline inimene, tema näeb ühe külje pealt. Aga sellel sihtasutuse töötajatel pole seda teoreetilisi teadmisi nendest integreerimisprotsessidest ja asjadest. Et vat ja minu arvates peaks olema nagu sümbioos, et IS-i töötajad, teadlane ja see sihtrühm peaks koos seda asja tegema. Aga praegu on, et poliitikud. Et võib-olla need poliitikud on kaasanud kedagi, ma ei tea ja nende otsus on tulnud. Aga minule jäi mulje, et ministriumist keegi ütleb. Meie nuputage mingeid lauseid, kuidas seda sinna sobitada. Otsime mingit raha laest või mingitest eelnevatest asjadest. Võib-olla see peabki nii olema. Ma ei tea. Aga, kui

				<p>lugeda praegu seda lõimumiskava. Mulle, tead, mul üks aasta on vahelt ära. Ma ei tea, kuidas see lõpuks kokku pandi. Siis tegelt keegi ei oska seletada, et miks, kust see asi on tulnud. Et ja nüüd me siis teeme seda. Kas muutuks, saaks muuta seda kuidagi arusaadavamaks või selgemaks või? Ma arvan, et mingisuguste nende vahemonitooringute ja analüüsidega nagu annaks seda teha, et mis plaaniti, mis tehti ja mis tulemused. Või et kas niisugust asja tulevikus üldse vaadake, et mis tehti ja mis tulemus. Kas seda plaanimistulemust ka vaadatakse. Mul puudub teadmine, kas seda tehakse praegu. Aga minu arvates see aitaks nagu seda planeerimist mõelda. Seda enam, et ütleme muutused lähevad aina kiiremaks. Kolm aastat tagasi mõeldud asjad enam ei toimi.</p>
IS 19 (tugevalt motiveeritud keskastmejuht, kaitsev)	Tunneb end kaasatuna	Tunneb end täielikult kaasatud juhtimisotsustesse, arvab, et ka teised töötajad on neid puudutavatesse otsustesse piisavalt kaasatud. (entusiastlik)	Absoluutselt. Absoluutselt. Et kuna ma olen üksusejuht, siis olen ma väga otseselt kaasatud kõikidesse otsustamisprotsessidesse, mis sihtasutuses on. Aga tegelikult ma tundsin seda ka siis, kui ma töötasin projektijuhina. Kas sa seda kirjeldada ka saad, et kuidas see kaasamine käib? Et kuidas see kaasamine käib? Et noh tehakse näiteks mingisuguseid otsuseid, mis tegelikult puudutavad kõiki sihtasutuse töötajaid. Noh näiteks kui me kolisime sellel aastal 7ndalt 3ndale korrusele kokku. See oli päris suur ruumiline ümberpaiknemine. Ja, ja noh, kui inimesed saavad kokku, siis peavad olema ikkagi mingisugused ühised reeglid, millega arvestatakse. Ja siis pandi need reeglid kokku. Ütleme noh, et nad ei kehtestatud, et inimesed leppisid kokku, et niimoodi me sihtasutuses elame iga päev. Ja sinna said... Ja sinna said ettepanekuid teha kõik inimesed. Need arutati läbi. Ja kui ma nüüd õigesti mäletan, siis peaaegu et kõiki ettepanekuid ka arvestati. Ei saa niisugust ettepanekut arvestada, et ma tahaksin tööle tulla kell 10 ja kell 3 ära minna, eks ole. Sellist ettepanekut ei saa arvestada. Aga mis puudutab siin noh näiteks mingit külaliste vastuvõtmist või ärasaatmist või. Või ma ei tea kas või see, et noh me käime siin vahetusjalatsitega, sest see on meile tervislik ja mugav. Et noh kõikides sellistes asjades lepiti kokku ja see oli tõesti kokkulepe. Noh arutati nii kaua, kuni ettepanekuid enam ei tulnud. Inimesed olid aru saanud, et niimoodi me teeme ja mulle tundub, et need kokkulepped ja need ühiselureeglid need kehtivad ka praegu. Üks näiteks. Või siis näiteks see, kui pannakse kokku sihtasutuse tegevuskava. Siis tegelikult ju ütleme need sihttasemed.. Kas me suudame koolitada ära ütleme näiteks 200 õpetajat või 150 õpetajat. Seda ei ütle ei tippjuht, ega ka ilmselt ei ütle	

				keskastmejuhid, vaid seda ütlevadki projektijuhid. Need kes iga päev seda tööd teevad. Koordinaatorid on meil nad nüüd. Et seda ütlevad nemad. Nemad ju teavad, kui palju neid õpetajaid on, kes seda koolitust vajavad. Missugune nende koolitus on
IS 1-10 (keerutav keskastmejuht, kaval)	Tunneb end kaasatuna	Tema arvamusega arvestatakse, kuulub juhtimismeeskonda (keerutav)		Kuhu poole ta läheb ja kuhu ta muutub?... No kas juhtimises arvestatakse sinu... Jah, nagu ikka, mulle tundub, et arvestatakse, sellepärast, et on juba juhtimismeeskonnas läbi arutamine ja on sihtasutuse siseselt kindlasti, kui sa mõtled nagu kuidas Eesti riigis nagu tervikuna see, kui palju me saame kaasa rääkida – mõjutada, see on võib-olla see, et...ma ei teagi, kui palju me täna saame kaasa rääkida – mõjutada, aga sihtasutuse sees kindlasti. Aga mis takistab seda, noh, Eestis üldiselt siis, ma saan aru integratsiooni teemal eeee mõjutamast...on see mingi direktiivne suhtumine ministriumisse või mis see on... Ei ei, see ei ole mingi direktiivne. Või ajapuudus või...?: Sõltubki sellest, et kui palju me ise oleme valdkonnas spetsialist ja kui palju me oskame ja suudame kaasa rääkida, et need, kes on ikkagi valdkonnas tunnustatud spetsialistid ja meie majas töötavad, loomulikult suudavad oma valdkonnas kaasa rääkida ja mõjutada noh, mm, suunata, mis iganes, aga kui on inimesed, kes tulevad tööle ja selles valdkonnas midagi ei tea ja alles hakkavad sisse töötama, siis loomulikult nad ei räägi nii palju kaasa. Et eesmärk võiks ikkagi see olla, et me saame juba siia küpseid töötajaid. Veel kõik ei ole küpsed alati sisse tulles? No muidugi ei ole, noh kuigi inimesel peab ka kuskil kasvuruumi olema ja seda ja sellist arenguruumi, nii et ma ei arvagi, et noh kõik kohe on küpsed, küpsed töötajad ja elu muutub nii kiiresti, et me ei suudagi kõikide valdkondadega kohe kursis olla, kõikide asjadega, mis juhtuvad, et on ka õppimiseruumi õigus.
IS 1-11 (vana spetsialist, motiveeritud, mõtlik)	Tunneb end kaasatuna	Tunneb end piisavalt kaasatud, aktsepteerib juhtkonna otsuseid. (tõsine)		Ma arvan, et ... nii palju kui veel tervis lubab, muidugi no. Ma teinekord veel mõtlen, et noh seda oleks saanud natuke rohkem ja seda oleks saanud natuke rohkem. Aga see tähendab enda poolt ka suuremat ettevalmistust, suuremat valmisolekut. Noh et siin nagu lähivad need asjad risti, et sa mõttes oled küll valmis, aga puhtfüüsiliselt selle poole pealt mõtled, et peaks seda seda tegema, aga see, see vist pole tervisega kooskõlas. Sa pead ise nagu ennast jälgima, et sa nagu liiga vapraks ei lähe. Sa mõtled ikka nii, et teed seda, mida saad ja ma arvan, et noh kas või meie üksuses, siis kui on juht nõuta olnud, siis IS19 on nagu mind delegeerinud, kuigi ma ei ole keegi seal

				<p>asemik. Noh olen nagu noh rea viimasel positsioonil aga. Aga teadmisi on ja ja mõned viimase aja noh ettevõtmised. Siin ütled oled nagu kahe vahel, kui oleks kõva nagu ülemus olnud, siis teeks nii, aga kuna sa mõtled paari inimese peale, ja mõtled, et ei tahaks neid ka kaotada. Siis võtaks teise otsuse. Et kogu aeg see balansseerimine käibki nagu mitme, mitme punkti vahel. Ja mis nagu sinu meelest on noh targem, selle poolt hääletadki. See noh, ei ole nii sirge jutt, et et nagu elugi pole.</p>
<p>Millised ettepanekud oleksid töötajal enesel olukorra muutmiseks/positiivse säilitamiseks?</p>	<p>IS11 (pettunud spetsialist, otsib uusi väljakutseid)</p>	<p>Vähem bürokraatiat</p>	<p>Otsused ei peaks olema nii tsentraalsed ja ainult tippjuhtkonna teha, vaja on delegeerida. Juhtimisotsused saab mõjutada, kui nutad tippjuhi õlal. Kõike ei tohi standardiseerida, peavad jääma loominguisemad võimalused. Inimestega tuleb rääkida. (emotsionaalne)</p>	<p>No üks asi on see, et kuna meil vaata asutuse juhtimise mõttes on meil põhiliselt direktori admin, direktor mis direktor ta on. Siis ma arvan, et praegusel hetkel on otsuste tegemine koondunud liiga tsentraalseks meil, et kuigi ma tean, et siin olid eelmise aasta neil need plaanid, kuidas lähevad, et üksusejuhid hakkavad teatud käskkirju välja andma, et või näiteks konkursside välja kuulutamine, hästi palju sellist pisikest nipet-näpet. Praegusel juhul on nii, et kõik dokumendid, finantsdokumendid, konkursijuhendid no kõik asjad käivad läbi admin direktori ja on selge, et selle kohta on meie ringkond nii palju suur, et see ei ole ühe inimese töö, ja sul ei ole võimalik jälgida ja selge, et tema teeb ka vigu ja ei saa teha ju 90% isegi nagu maksimaalselt onju, see ei ole võimalik, et ju ei tee vigu. Ja temal ju samamoodi ma arvan, et see vastutuse jagamine. Aga samas see on jälle, see on seal üks juhtimise põhi asju, kuidas sa oskad delegeerida, et seda vastutust jagada. Võib olla kui admin direktor natuke aega seal noh töötab, näeb ära, et ta peab usaldama neid inimesi sa pead seda delegeerima teatud vastutus taset alla poole, et ma arvan, et see on kõige esimene samm. Sest praegusel juhul on lihtsalt nii, et kogu tööprotsess venib sellepärast, et otsused tehakse ühel tasandil ja see on kõige tippase ja noh kõik paberid maja veelkord ma ütlen majandus, finants asjad väikesed tšekid, noh kõik asjad käivad läbi siis selle üleva struktuuri, mis tähendab, et see kõik on väga pikaldane. Et mul on tunne, et noh kui nii palju peab tegema ja vastutus tasapind on ära määratud erinevate tasandite peale. Heaküll, et on vähemalt kaheastme kontroll on olemas näiteks, et projektijuht ja see üksusejuht kontrollivad, et teatud hetkedel on see piisav kontroll, aga noh jälle teised asjad, mis jälle absurdina siin kõrval on jälle- miljonilised lepingud lähevad selle projektijuhi kontrollimiseks, et selles suhtes on kõik hästi vastuoluline ja hästi noh, vastutuse hajutamine, mis on ka usalduse märk iseenesest, et annab ikka ületada neid. M No ma arvan, et see sõltub nüüd sellest. No eks muidugi igal juhul on oma viis, kuidas ta saab.</p>

				<p>Ma tükk aega mõtlesin, et mis see meie juhi viis on, et kuidas ta saab. Ja muide ma sain teada selle, kuidas teda saab mõjutada. Ma olen kogu aeg mõelnud, et noh kuidas see on aga. M Ja, sihuke lobitöö on kõige lihtlasem asi, aga ma ei ole see tüüp sellepärast ma ei teadnud seda. Lähed nutad natuke ta õlal, et mis saab. Et see viimane otsus tehti ka nii, et ühe inimese....Et sellel konkreetsel hetkel ma arvan, et ma mõtlen, et kui mina näiteks juhina peaksin ütlema, kuidas on, siis on nagu erinevaid võimalusi. Kas ma kutsun need projektijuhid kokku, üks variant, teine asi, et või käin ma nad tõesti üksuste kaupa läbi, sõltub kuidas aja ressurss on, aga kui sa, veelkord minu meelest on see kaalukauss nii suur, et inimesed sinuga koos, et nad mõtlevad suga koos, et tuleb selgitada lihtsalt neid asju. Ja teine asi on see, mis mina arvan, et mis selle konkreetse juhtimise juures oli kõige olulisem, et ta ei julgenud teha sellist otsust, kui üks inimene ei ole nõus minema, noh tal on tunne, et ta läheb eksperdi kohalt projektijuhile kohale- see on madalam koht, siis peab julgema teha erandeid. Tee see üks koht, mis on eksperdi koht. Aga praegusel hetkel juhtub eksju nii, et no meil ei ole, see ei pea olema standardiseeritud, et ühest küljest on selle juhtimise taga või noh ütleme selle juhi või enda juhtimise poliitika üks osa, et julgeks teha ka erandeid teatud hetkedel, kõike ei saa viia, kõike ühepikkuseks teha onju. Mingeid standardeid ei pea olema, aga teine asi on tõesti, et arvestada, et sul on inimesed kõrval, rääkida nendega mitte nii, et su esimene kontakt oma töötajatega on see hetk, kui sa teatud, et ma kirjutasin noh määrusele alla.</p>
IS 12 (lootusetu, pettunud spetsialist)	Vähem heitlikku juhtimist	Juhtimine ei tohiks olla nii heitlik. Tippjuht kui tuulelipp. (pettunud)	Üldsegi poliitika peaks muutuma ja... M Ma ei tea praegu on sihuke. Ma ei oska sulle öelda seda tunnet. Jah noh, praegu on selline väga tulemustele orienteeritud. Protsessi ennast ei nähta, aga tulemused. Et noh kui aasta lõpus oli see, et kiire, kiire, kiire. Kõik asjad on vaja ära teha, noh... seda nõ raamatukogunädalat ei tule ja noh, noh kõik siis niimoodi istugu tööl ja siis nagu öeldakse, et raamatukogunädal ikka tuleb, et noh kellel kõik on tehtud ja ikkagi on kõigil kiire, kiire, kiire ja nüüd kui meil on tulemas esmaspäevast- reedeni on meil noh see vaakum, kui ei ole IS18it ja IS1-10t ka, noh nii paberite järgi eksju. „Ärge muretsege! Ärge üldse kiirustage kuhugile eksju! Võtke see nädal aega rahulikult!“ Ja noh, siis on nagu, et mis siis selle kahe nädalaga nüüd muutus, et nüüd on aega küll. Et hästi heitlik on, ma ütlen, et ei saa olla asutuse juhtkond nagu tuulelipp. Ise on praegu nagu kõige suurem puudus. Ta oskab olla väga sõbralik, väga motiveeriv, väga hästi oma otsuseid ära põhjendada. Tõesti viimase peal ja siis on laks	

				hoopis teine külg ja ... ei oska sulle rohkem öelda.
	IS 13 (neutraalne, asjalik spetsialist)	Sisekommunikatsioon paremaks	Sisekommunikatsioon töökorralduse osas võiks olla parem. (tõsine)	Mhmm, noh ongi, et sisekommunikatsiooniga võikski natuke rohkem tegeleda, et näiteks noh, üldse igasugused piasjad, et need jõuaksid kõigini. Aga no meil on ju jälle uus kommunikatsioonijuht, eks siis paistab, kuidas kõik minema hakkab, et ma ei oska veel väga palju arvata.
	IS 14 (lahkumismõt etega tugev sisuspetsialist)	Rohkem sisu	Sisust tuleb rohkem rääkida, seda väärtustada (tõsine)	Vaata tegelikult ma arvan, et Sihtasutus liigub selles suunas, mis mind huvitab. Ainult, et see liikumine on minu jaoks nagu liiga aeglane võib olla sellepärast, et meie üksuses on see tegelikult tagasiminekuks, sest seni kuni me olime eraldi oli meil lihtsam ka mõnda protseduuri ignoreerida ja niiviisi nii, et ma võtaks strateegiast just selle sisu poole ja suunaks näiteks neid samuseid reedeseid koosolekuidki, et räägitaks sisudest ja protseduuri asju ei räägitaks koosolekul vaid sellega kellega on siis vaja või on need kirjalikult olemas ja kui tekib küsimus, siis arutatakse, aga et praegu nagu on see info jagamise koosolek mitte probleemide lahendamise koosolek. Ja kui ma mõtlen meie üksuse koosolekute peale siis meil oli ju pävakord oli ka niiviisi, et mitte teema vaid oodatav tulemus, kas on see siis mingi kokkulepe ja protokollid näitasid nii seda missugune vastutus kellelegi tuleb, aga minu meelest on neid ka huvitav lugeda, aga kui ma praegu loen meie protokolle siis ma saan lihtsalt teada, mis kuupäevaks on mingi asi vaja teha. Et, ma arvan, et jah sisu asjadest lihtsalt rohkem rääkida, kuidas küll selleni jõuda ma ei tea, sest ma saa aru, et väljastpoolt oodatakse ka rohkem ikkagi seda. Kui mõelda selle avaliku aruande peale või selle Sihtasutuse aruande peale, mida me mõlemad, teatud määral mina vähem ilmselt teame, siis kui palju seal oli tegelikult seda, mis sisuga oli seotud, kus meie inimesed olid taga ja kui palju oli seda, tegelikult mis rääkis raha numbritest. Või sellest kui palju Sa mõtled, et kui palju kajastati tulemust numbriliselt või kui palju kajastati näiteks mõju? Jah, ei ma isegi ei ütles mõju vaid näiteks ka sisu, mis selle taga on ka, mis selles koolituses nii öelda oli või mille pärast need tähtsad olid või kuhu nad viivad, et on ikkagi arvud, mis asjad need olid, kes seda tegid, kui palju koolituse läbis. Et noh kui ma mõtlen meie üksuse nende avalikele aruannetele, siis seal on küll ka saavutuste loend, aga seal on kõrval ka protsessi kirjeldus, kuidas võtta tulemust, missugused etapid ta läbis. Näiteks. Ja ega ma ei saa öelda, sest minu meelest Sihtasutus liigub sinna poole ja seda ka deklareeritakse,

				<p>et sisu on tähtis, aga missugused teod sinna võiksid minna ja kas see kõiki õnnelikuks teeb, seda ma ka ei tea, sest tõesti ma ei pea seda päris õigeaks, et inimese koorem on rohkem kui miljon, mis ta peab nii öelda läbi töötama või kasulikus tegema, et noh on mõni asi, mille puhul see on võib olla õigustatud, ütleme mingi asja hange, aga kui see seotud juba koolituste või materjalidega siis minu meelest, et saada seda korralikult ja inimene oleks sisuga seotud, siis ei saaks neid olla palju meil neid on. Aga noh eks sihtasutused ongi rohkem rahamajandamise asutus.</p>
IS 15 (motivatsiooni probleemidega, lahkuv keskastmejuht)	Rohkem sisu	<p>Et juhtimises ei toimuks selline kaos, et tippjuht ei süüdistaks ainult oma alluvaid. Võiks olla paremini välja arendatud tugifunktsioonid, nt hankespetsialist projektijuhtidele toeks. Sisuline ja vormiline töö võiks olla suhtes 50-50 aga mitte 10-90 nagu praegu (emotsionaalne)</p>	<p>Ma arvan, et tegelikult hästi paljuski Sihtasutuse organisatsioon muutub paremaks, kui Sihtasutuse juhtkond, siis tunnistaks endale finally, lõpuks, et kõiges ei ole süüdi tema töötajad, teiseks ainult töötajad ei ole saamatud ja ei ole midagi ära teinud, vaid ta võiks korraldada ka enda peale mõelda, kas tema peaks midagi teistmoodi tegema, kas tema töötajad teeksid siis tööd paremini. Et noh see on üks asi. Aga see poliitiline mõju ja see Sihtasutuse enda roll, et kas selles võiks ka olla midagi, et missugune ta olla võiks ideaalis siis? Rohkem sisule keskenduv, vähem poliitikast mõjutatud - midagi niisugust, mingid sellised märksõnad?</p> <p>Noh, kindlasti, noh ta võiks, ta on ju loodud selleks, et ta viib neid tegevusi ellu. Noh põhimõtteliselt Sihtasutus üldse on selline, kes peab nagu rakendama neid tegevusi, mis on kuskil arengukavas või mingis programmis või riiklikus integratsiooniprogrammis välja toodud. Ma ei tea võib olla üksustejuhid on selline tasand, kes võiksid olla kaasatud sinna nendesse otsustesse ka, mis nõukogule näiteks välja käiakse või minna mingitesse ettepanekutesse või siis arutatakse üksusejuhtidega näiteks läbi need otsused, mis on tulnud nõukogu koosolekutel või midagi sellist. Et ma arvan, et projektijuhini ei peaks jõudma selline kaos või siis kaootiline info mis on tingitud poliitikute otsustest. Näiteks need samad mingid tasuta keelekursused kodakondsuseta isikutele, et projektijuht, kes selle tegevuse eest vastutab, nägi nagu kolm kuud vaeva erinevate poliitikute, ministriumite ja ametiühingutega võideldes ja kohtumisi korraldades, et saada üldse paika, mida Eesti riigil üldse vaja selles osas on. Et ma arvan, et see ei ole nagu. Ja siis saab veel pärast nagu Sihtasutuse juhatajalt peapesu, et miks ta õigel ajal ei ole hanget välja kuulutanud, sihukesi näiteid ma arvan on veel. Ma ei ole nagu väga kindel, võib olla teistes üksustes ei ole, aga see on lihtsalt näiteks Kui palju, ma küsin veel seda ka, et kui palju see sisu ja vormi tasakaalu, et sisulise töö ja tehnilise töö</p>	

				<p>tasakaalu, et kuidas ta praegu on juba kui palju ta peaks olema jah. IS15, See on umbes, vähemalt kui me tegime veel Sotsiaalfondi projekte aasta aega tagasi, paar aastat tagasi, siis projektijuhid tõid välja, et seal on 90-10. Siis 10 sisu ja 90 admini, siis see on nagu täiesti, kui see niimoodi numbrites kõlab, siis see on nagu päris hull, et see võiks olla ma ei tea 50- 50. Paraku, kui me teeme välisvahendite abil mingeid tegevusi, siis bürokraatia või paberimajanduse admin pool on seal väga suures osas, sest see on kõik aruandlusega seotud ja me ei saa nagu Euroopale öelda, et me ei tee neid asju, et me tahame ainult sisu teha, me peame neid reegleid järgima, aga see võiks olla umbes 50-50. Aga noh kuidas seda jälle nagu muuta, et noh üks võimalus on tugiteenuseid täiendada, täiendavalt juurde tuua. Senimaani ei ole Sihtasutusel ühtegi juriidilist teenust, ühtegi hankespetsialisti olnud, kelle abi kasutada. Meil on nagu miljonilised lepingud partneritega neid lepinguid ei vaata mitte keegi läbi ja me ei ole millegi eest kaitstud ja samamoodi riigihanked, et meid vaidlustatakse, kuna ma ei tea meie hindamissüsteemid ei ole okeid, kvalifitseerumistingimused ei ole okeid, sest keegi neid ei vaata üle ja siit viib see, et neid ei ühtlustata, et vaatavad üle eraldi, mõnda hanget vaatab üle meie juhataja mõnda hanget admin direktor. Täiesti puudub ühtne süsteem, et kui mingid kalad jäävad sisse või, mis iganes. Et see on nagu väga kergesti praegu vaidlustatav. Et noh see tugiteenus on kindlasti see, mis aitab. Kas siis assistentide poolt pakutav nagu tehniline tugi, et projektijuhid ja koordinaatorid saaksid rohkem oma põhitööga tegeleda või, mis iganes. Samamoodi ma arvan, et see on üksusjuhtide töö, et kui seni on arvatud, et üksuste juhid on need, kes peavad suutma kõikide hangete dokumentatsioonid läbi lugeda, teha väljamaksu lehti, teha ma ei tea kümnet tabelit tippjuhi jaoks, tõesti need tabelid on muutunud juba, et kui sa saadad korraga kümme, et palud inimestel täita nagu. Et noh ma ei tea, ma ei oska rohkem midagi öelda. Et jah nii sellisel, kui praegu öeldakse, et 43 inimest ei ole piisav arv, et meil on vaja eraldi juriidilist teenust ja eraldi hankespetsialisti või eraldi assistenti igale üksusele. siis alati ei saa seda numbrit vaadata vaid tuleb vaadata ka seda asutuse spetsiifikat, et me oleme selline väga suure eelarvega, väikeste inimeste arvuga, et sel juhul oleks see kontroll väga oluline</p>
IS 16 (hästi motiveeritud	Vähem kuulujutte	Võiks olla vähem	No ütleme, mulle meeldib juhtkond ja see ruumiline selline lahendus, mis seal on, avar suhteliselt, samas on sul oma nurgake tööpinnaks, noh selles suhtes. Mm.. otseselt ega	

	tugev bürookraat)		kuulujutte (naiste asutus). Hea on tehniline töökeskkond, nt ruumide paigutus. (tõsine)	<p>mul sellist häirivat midagi, häirivaid faktoreid ei ole praegu, mis mind seal häiriks. Et ma ei ole täna kordagi mõelnud, et ma ei taha tööle minna või ei viitsi tööle minna, et selles mõttes, et mind ei häiri.. Tead, mis mind häirib tegelikult? Meil on suur naiste seltskond ja meie seltskonnas tahes-tahmata tekivad kuulujutud. Ja need kuulujutud võivad mõnikord osutada sihtasutuse imidžile väga halvaks ja nad võivad mõjutada sinu lepingupartnereid otseselt. Mismoodi? Minul on juhtunud selline olukord, see on nüüd tõsiselt. ... Pssshhhhhh! Et ühe kuulujutu põhjal tuli minule üks inimene hoiatama, et kuule IS..., et on väljastpoolt tulnud selline info, et su lepingupartner tahab suhted üles öelda. Natuke alla miljonit oli väärtus. Ja just alustati, hankekonkurssi raames kõik.. ja see on väga, ütleme.. Kolleeg levitas kuulujuttu? Jah. Et kohe-kohe lõpeb ära, jah? Jah. Kolleeg levitas niimoodi, et teate, meie majas on ebaviisakas projektijuht, et temaga öeldakse nüüd leping ülesse. Ja mind tuli siis, hea kolleeg tuli hoiatama, et kuule, ma ei tea kui tõsine see on, aga vot nihuke asi liikus. Mina helistasin kohe sellele partnerile, et kuule, meil on selline kuulujutt, mis toimub? Et nüüd ole kena, räägi, selgita. Ja partner ütles, et ei, et see ongi puhas kuulujutt ja selles mõttes, et mul hing ei andnud rahu.. rahu tähendab, helistasin tagasi, küsisin, et.. selle inimest, kes siis rääkis, kes siis väitis, et ei, ta ei mäleta enam midagi. Ja siis läks see asi nii suureks juba, et ma läksin Eduardi juurde, üksusejuhi juurde, ütlesin, et selline case, selline info, jõudis tippjuhile, siis sellest juba läks niimoodi, et suurel koosolekul siis öeldi, et kui on nagu pretensioone või mingeid kõlakaid liigub halvadest projektijuhtidest, et minge temaga üks-ühele või siis üksusejuhi juurde pöörduge, aga mitte ärge levitage kuulujutte. Tõesti, tõesti, see oli nagu selline krahh noh.. see oleks minu jaoks täielik pauk olnud, sellepärast et tema sihtrühmas oli 70 inimest ja kui ta ütleb mulle, ütleb miljonise lepingu ülesse, lihtsalt noh.. ma muidugi ei tea, millest tulenevalt või et noh... ja pärast tuli välja, et oli MTÜ, kes ei ole harjunud hanke raames nagu nii piiratud oma tegevuses olema ja see oli nagu iseotsustaja, tegi mingit tegevust ellu ja andis aru, aga nüüd on vastupidi, tuleb enne aru anda, kui hakkad tegevusi ellu viima. Nad olid lihtsalt, ütleme, ei olnud harjunud, aga see ei tähenda veel seda, et nad ütlevad lepingut üles. No teada oligi.. Siuke väike ebameeldiv situation.</p>
	IS 17 (pikaajaline	Rohkem koostööd	Vanasti tegid õnnelikuks	Miks sa oled õnnelik sihtasutuses ja motiveeritud? Mis sind motiveerib ja teeb õnnelikuks? Varem olid nagu raudselt kolleegid. Täna on veel see veidikene

	bürokratuur, motiveeritud		inimesed, nüüd vähem, tekkinud on kihistumine, omavahel ei suhelda. Hea on üksteise suhtes tolerants (ole sa kõõbakas või küürakas). Halb, et juhtkonna ja projektijuhtide vahel on kasvav lõhe. Ei taha muutusi. (tõsine)	kriitiline see koht. Eem. Tegelikult usaldus, tegelikult usaldus hästi palju. Et noh, mida suurem on sihtasutuse usaldus oma töötaja vastu, ma arvan, et seda rohkem sa tahad seda pälvida ja noh selle vastu annad. Eem, raha peaaegu et ei ole sellel kohal. Ta on muutunud üsna niisuguseks piiripealseks. Tagasaamine rahas tööpanusele. Mmm, võimalus ja nüüd just nagu, mida aeg edasi, seda rohkem tekib see, et võimalus nagu midagi oma tahtmistest või tegemistest või soovidest nagu sinna sellesse... Noh, mida me teeme, eks, selle sisse nagu panna. Et mitte ülesanne ei tule ülevalt ja noh sa ei kiretult ei noh tegele sellega edasi. Sa võid seda muuta, täiendada, edasi arendada. Sa võid iseennast sinna päris kõvasti panna, et. Ei pea juhinduma ainult rahastajatest ja ette antud käsulaudadest Jah, noh loodame, et me ei ole nii räigelt. Et ei kirjutata ette, et sa pead täpselt midagi tegema. Vaid kirjutatakse ette, et sa pead muutma seda olukorda. Et üsna palju on seal võimalik nagu nagu iseennast panna või kaasa mängida. Sind teeb miski õnnetuks seal, kurvastab sind? Noh jah siin üha enam tegelikult. Ikkagi... See kihistumine, millest ma just nagu alguses rääkisin. Et igapähele on oma roll. See tekitab ka selle, et inimeste nagu teadmine teineteise tööst omavahelisest suhtlusest, see suurus on tinginud selle, et et neil on üha hängusem arusaam, et mida keegi teeb ja miks keegi midagi teeb ja. Ja noh mingis mõttes ta vähendab ka tänu sellele inimestel suhtlemist omavahel. Et ei tea seda pinda, millest rääkida või noh koos ja millelt arutleda. Et ütleme, et sellest ma tunnen päris palju puudust. Sellest tööalasest suhtlemisest, mis, mille asemel peaks siis praegu olema mingisugune sotsiaalne suhtlus. Aga noh, mis sa ikka oma kolleegidega seal sotsiaalselt suhtled. Vanasti sai see nagu tööalaselt ära tehtud. Sest seda oli nii palju, millest oli rääkida koguaeg. Aga noh igapähele oma väike rida ja mida kitsamaks see läheb, seda nagu vähem haagib see teistega. Kui sa saaksid sihtasutuses midagi muuta ja saaksid ütelda, mis peab jääma, siis mis need on? Et mis sa tunned, et peaks jääma sihtasutuses nii nagu on ja midagi peaks muutma? See on natuke liiga äkki, et ma kohe paugupealt vastata saaksin. See läheb kindlasti sinna kanti, mis sind õnnelikuks teeb ja... mis. Mmm, ma tean jah. Aga kui organisatsioon... Muutmistega ma olen päris hädas. Sellepärast, et noh see muutused ongi üks asi, mis seda... Vaata noh, ikkagi see vanem põlvkond. Muutused on need üks asi, mis seda... Taandub jällegi selle sama usalduse peale. Et on õudselt hea, kui sa saad absoluutselt igas inimeses võid kindel olla peaaegu 100% nii tööalaselt kui isikuliselt. See on nagu ülihea tunne noh. Ma olen seda alati hinnanud et.
--	------------------------------	--	---	---

			<p>Kui kauges perspektiivis võtta, siis ma usun, et sihtasutuse roll laieneb ja just mitte nii palju nagu alguses kui vene keelt kõneleva rahavastiku integreerimisest, vaid just ma mõtlen ikkagi maailma erinevate inimeste integratsioonist või lõimumisest Eestis. Ja niisuguse integratsiooni sihtasutuse enda nagu funktsiooni, funktsionaalse toimimise koha pealt, kui mikrokliima kui sisekommunikatsiooni juhtimine, noh inimeste motiveerimine, selle koha pealt sul noh niisugust kujutluspilti ei ole? Või on? Ütleme, et sisekommunikatsioon võiks natukene parem olla. Sest praegu peetakse küll juhtkonna nõupidamisi igal nädalal ja jälle siis üksuste nõupidamised, kuid. Ei tohi nii palju klammerduda integratsiooni sihtasutuse sisemisse. Meie suund peab olema ka välja, kuskil peaks olema 50-50 see kommunikatsioon välismaailmaga ja siis kommunikatsioon inimeste, töötajate vahel sees. Et see, kes on kommunikatsioonijuhtide jaoks, no peaks neid võrdselt arendama ja hoidma seda noh tasakaalus. Sest minu arust on nüüd välja antava informatsiooni hulk on nagu vähenenud. Kui tähtsündmus nõukogu oli koos, siis kõlas rahva hulgas, et sihtasutusel on kõvasti raha. Et neil on kõvasti raha. Aga mida aasta jooksul on tehtud, see on sihtasutuse aasta aruandeid ja vot nende vahendamine on võib-olla väliskommunikatsiooni vaja. Teeks natuke laiemaks, sest just seda sisekommunikatsioonile on ka sinu ajal hästi palju pööratud tähelepanu. Kõik need dokumentatsioonid ja uued banketid ja nii ja nii edasi . Uus logo ja kõik. Aga just, et ühe tööühma ma isegi paneksin kokku ja hakkaksin mõtlema seda et, mida tähendaks integratsiooni sihtasutuse töö kümne aasta pärast. Et me natukene seda sügavamalt mõtleksime, et me ei vaataks vaid integreerijaid, vaid mõtleksime et, missugune oleks meie koht. Ja just mõtlen ma seda eestluse säilitamisel, mida me teeme. Sest me ei võta muulasi lihtsalt sisse. Vaid me püüame neile ikkagi õpetada meie, meie siukest vana tarkust. Noh, see oleks võib-olla minu niisugune vaade.</p>
--	--	--	--

Legend:

Tavatekst: küsitletava vastused

Paksendatud tume tekst: uurija küsimused, uurimisküsimused, uurija märkused, täpsustused

Fookusgrupi tabel koos tervikliku transkriptsiooni ja klassifitseerimisega

Küsimus, teema alateema	Osaleja, tunnus	Klassifikator	Märksõnad, tsitaadid	Uurija hinnang vastusele	Tsitaat
Kelle te joonistate, iseloomustage selle looma käitumist ja suhtumist; positsiooni loomariigis?	IS 26 (kaitsev spetsialist)	Mõistetamatu, keeruline lohe	lööb laineid, tekitab lainetust, hoiab meeli ärevil, ja kõik teavad et ta on hea; natuke muinasjutuline, natuke kunstlik, natuke mõistetamatu	Keeruline organisatsioon, kunstlik ja mõistetamatu (tõsiselt)	Tegemist on loch nessi jõeloomaga, Koletis? Ma ei ütleks, et koletis, ma tahan rõhutada seda, et ta on aegade algusest saadik olnud, nagu ka sihtasutus oma probleemidega, aeg ajalt pistab pea veest välja, lööb laineid, tekitab lainetust, hoiab meeli ärevil, ja kõik teavad et ta on hea. Päris kindlalt ei oska keegi ütelda, misasi ta on, aga pahatahtlik ta ei ole Kuidas ta teiste loomaliikidega, loomariigiga seostub. On ta üksik, teistega koos, eraldi? Teda aktsepteeritakse. (kõik naeravad) Teda aktsepteeritakse, sest kohe jooksevad kõik tõestama kümnete faktidega, et ta on olemas Kas sa ise mõtlesid ka kellegi teise looma peale? Ma ise mõtlesin tegelikult alguses kahe peaga v lohe draakoni peale, et samamoodi ta on teiste loomadega võrreldes natuke muinasjutuline, natuke kunstlik, natuke mõistetamatu ja natuke näitab seda, et teadvustab olemust või probleemi, tekitab mingit vee või õhu liikumist. Seda probleemi, mida ta kehastab ei ole värsked, need on aegade algusest saadik olemas olnud, ta kannab neid nagu kaasas.
	IS 22 (püüdlikut neutraal)	Kõva töötaja sipelgas	Kõva töötaja, sebija,	Kõva töötamine (tõsiselt)	Sipelgas, sipelgapesa Kes on sipelgas loomariigis, kuidas ta suhestub teistega? Kõva töötaja, sebija, aga ta seab kindla eesmärgi nimel Kas sul tuli ka teisi loomi pähe? Ei ainult sipelgas On sipelgas ja jääb

	ne spetsialist)				selleks? Jah
	IS 23 (kriitiline spetsialist)	Tugisüsteemita keerulise juhtimisega mitmepealine elukas	Jalad on tal üldiselt üsna nõrgad selle suure keha jaoks; Ja siis on tal palju käsi, jalgu või lisajäsemeid, kuidas iganes, siis ta haarab igalt poolt juurde.	Raske organisatsioon, tugisüsteem puudu, juhtimine keeruline, nõrkadel jalgadel (muigega)	Sellist looma ma ei teagi, ja kui ma küsisin sult täpsustuseks, kas see on tänases päevas, siis mul tuli värskest meelde IS28lt kuulnud fraas, et kui ajakirjaniku küsimusele pressikonverentsil, et kust te raha saate, et sellepärast on ta niisugune kõhukas ja paks, et kui sa küsid suhet teiste loomadega, siis teised on üldiselt kõhnad. (Naer) Jalad on tal üldiselt üsna nõrgad selle suure keha jaoks. (IS28 tõsineb) Tal on palju päid, sest ta peab palju nägema., mõned silmad on ka selja taga. Siis on väljaütlemiste koha pealt tal nagu mõned positiivsed sõnumid ja mõned on sellised mokaotsast või nokaotsast tehtud. Ja mõnel peal on ka mitu suud mitmesuguste sõnumite jaoks. Ja siis on tal palju käsi, jalgu või lisajäsemeid, kuidas iganes, siis ta haarab igalt poolt juurde. Et ta peab õigustama, et tal niipalju süüa on siis ta nendega haarab ja suhtleb mitte ainult silmade või suuga vaid ka haarab enesele juurde uusi sõpru. Mmmmm ja päid on tal palju sest mitte ainult silmad, vaid ta peab end nii mitmesse kohta toppima ja mõistusega. Mõtlesid sa ka et ta tulevikus võiks olla mingi teine loom, kui selline mitmepäine, suure kõhu ja väikeste jalgadega? IS23, ma ei tea, ta jalad võiksid küll tugevamaks minna, võib-olla päris alguses olid tugevamad, aga nüüd on keha suureks läinud ja selle tõttu on nii. Kuidas nende peadega on seda ma ei oska ütelda. Sest päid jääb ikka veel tükk aega mitu. IS21, kas tal on iga pea kohta suu? IS23, jah IS21, ja sööb iga suuga ka? Sellepärast ta ongi nii suur IS25, sööb ta kõike? Naer

IS 24 (tugevalt kriitiline spetsialist)	Kauge, kandiline ja rumal kotkas	ta on kandiline kauge natuke distantseerunud ja tal on ... no mis suhet tal ikka on; no kui ta on selline kauge ja sellise kehaga, no ega ta ei näe ka väga hästi	Kauge, kandiline, suletud organisatsioon, rumala ja keerulise juhtimisega (muigega, irooniliselt)	Minu loom- ma mõtlesin, et pigem ta peaks olema selline kandiline ja kauge, distantseeritud. Siis ma mõtlesin, et nagu kotkas, tuli ette selline pilt kus ta seisab, mitte tiivad laiali, vaid selliselt tiivad koos, kaugel kaljul. Kotkatüüp, kel on tiivad koos, aga kui ma joonistama hakkasin, siis tuli rohkem gorilla moodi. Aga ma mõtlesin, et pole häda, sest pea on neil mõlemal väike Naeruturtsatused, IS28 tunneb end puudutatuna IS25, sa vihjad millelegi? IS24 punastab ja vaatab lakke, mnjah Aga see suhe teiste loomadega, kuidas ta loomariigis hakkama saab, on tal hea või? ta on kandiline kauge natuke distantseerunud ja tal on ... no mis suhet tal ikka on (vaatab süüdlaslikult IS28 poole, kes on kössis), no kui ta on selline kauge ja sellise kehaga, no ega ta ei näe ka väga hästi. Mul on tunne, et ta on pigem selline eraldiseisev. Tahad, et ta oleks teistsugune see loom või sobib ta ka sellisena? IS24, ei ma tean, milline ta on, alguses püüdsin teha kotkast, tuli välja gorilla ja lõpuks püüdsin teda ikka kohandada kotkaks. IS28 vabaneb, kõik naeravad Et tulevikus võiks ta olla pigem kotkas kui gorilla IS23, ei ta on praegugi juba kotkas. Kas sa ei näe? Et ta on praegu juba kotkas, jah, et seda tulevikku, ei oska öelda noh, milline ma tahaks et ta oleks, ma ei tea. Ei tea
IS 27 (juhtkonnalt tunnustust otsiv spetsialist)	Aktiivselt lainetav (pekslev) vesi	peksleb vastu kallast; Voolab vaikselt päiksepaiste käes	Liikuv, muutuv organisatsioon, närviline, võiks olla tulevikus rahulikum, voolavam	Mina ei joonistanud lindu või looma, vaid hoopis, pigem merelaine või jõgi, et nagu elusloodus Mis laine või jõgi teeb nii meri kui jõgi nii võtab kui annab, kõike Aga natuke täpsemalt, et mida ta annab ja võtab rohkem? ma ei mõtelnud nii põhjalikult, see oli minu esimene emotsioon (teatraalselt) Seal on mingit voolamist ja

	st)			(teatraalselt, IS 23 muigega)	<p>edasiliikumist, kulgu? jah, praegu on rohkem laineid (vehib kätega) liikumist kõikumist IS23, peksleb vastu kallast ka seda (nähtavalt teatraalselt, distantseerub lauast) Sul on mõte, missugune see jõgi võiks tulevikus olla, on ta kärestikuline või voolab vaikse vulinaga, päikseline või udus? pigem mitte kärestikuline ja päiksepaiste käes (ikka teatraalselt) Voolab vaikselt päiksepaiste käes (IS27 vaatab tunnustust otsivalt IS28 poole, IS28 tundub rahulolev)</p>
IS 28 (juhtkonna liige, püüab nähtavalt mitte domineerida)	Suure pea ja väikeste jalgadega olend (u klaabu)	Tal on väiksed jalad ja liiga suur pea. Keha nagu polekski. Keha jääb sinna varju; Hetkel on nii, et pea on niivõrd suur, tarkust täis, et keha ei tule järgi	Suure ja targa juhtimissüsteem iga, nõrga baasiga organisatsioon. Palju teadmisi, kuid võimetu neid kasutama. Püüab meeldida? (muigega, IS 25 irooniliselt)	päriselt seda looma ei ole, tjah ta võiks olla natuke klaabu moodi. Ta on kerajas, kel on jube suur pea. Tal on väiksed jalad ja liiga suur pea. Keha nagu polekski. Keha jääb sinna varju. On pea, käed ja jalad, ta on hea, tal on triibulised sokid. Hetkel on nii, et pea on niivõrd suur, tarkust täis, et keha ei tule järgi. Aga iseenesest on ta ikkagi sõbralik ja hea. Teiste loomadega, on ta selline sõbralik ja hea. On ta jahitav või ise jahtija? On ta vahest ka agressiivne? IS26, toiduahela millises otsas? IS28, et toiduahela otsas? Kus on see ots ja kus on algus? Pigem ta oskab ennast hoida. Tal on käed, need on risti millegipärast, siis ega ta nendega niisama tühja ei vehi. Ehk et agressiivne ta kindlasti ei ole ja ma arvan et ta on niisugune... kas ta on toiduahela ots? (Mõttlikult) Ehk et see kes kõiki teisi sööb? Ta pigem pakub teistele toidulauda. Ta on taimetoitlase moodi selline? ta on selline kiskjatüüp ei ole, suuri hambaid ma talle ei joonistanud. Aga mõni hammas tal ikka on IS23, aga ennast ta ka ära süüa ei lase. ei ta ennast ära süüa ei lase Ta on kuidagi kaval? ta on kuidagi ümar, IS25 Libedik? ei ta libe ka ei ole. IS25, nagu lutsukivi ta on... niisugune lutsukala moodi ta küll ei ole. Iseseisvust ja ego on küll	

					<p>siin, et niisugune muganduja tüüp ei tohiks ta küll olla. Ehk et ta ei ole muganduja tüüp ja ja siia lähestikku, distantsi ta oskab hoida. Kuidas sulle tundub, kas tema evolutsioonilises liikumises võiks mingi areng ka olla? Jah, keha, keha tuleks paremini välja, ta on siin olemas, aga nagu näha, et pea on nii õudselt suur, et keha ei paista välja. Jõle suur pea on Jah IS28, et kui on kolmemõõtmeline pilt, siis võib-olla paistaks keha ka paremini.</p>
IS 21 (neutraalne spetsialist)	Vastavalt vajadusele värvi vahetav kameeleon	ta on väga kohandumisvõimeline	Püüab kõigile meeldida, sõltuv. (tõsiselt)	<p>loom (näitab pilti), kes on kahe jalaga mingi asja küljes kinni, ta on väga kohandumisvõimeline. Talle meeldib soe. Näeb ümbrust. Hästi. Saab selle ümbrusega hakkama. Kas see on kameeleon või? (tekib huvi IS 25 naerab) IS21, kehitab õlgu, see on integratsioon Naeravad Kuidas temal loomariigis on, kuidas ta teiste loomadega suhestub? Mismõttest see suhestumine Kes ta on? kardab, julge, agressiivne arglik, loomariigis on ta, ma arvan üsna selline traditsiooniline et mis toiduks läheb, millest jõud üle käib, see kõik sobib, onju. Austab suuremaid tugevamaid, kardab neid, võib-olla, Oskab ka nende järgi meeldida veidi või peituda, et mitte saagiks saada? kindlasti (noogutab) Ja selle looma puhul kuidas sa arvad, kas ta tulevikus võiks ka kellekski teiseks muutuda? Et kui ta on kameeleon, siis mis värvi on ta praegu ja mis värvi on ta tulevikus? sõltub sellest keskkonnast, mis ta ümber on (teistel on igav), Kas ta liigub ainult keskkonna järgi, vahetab värvi vastavalt keskkonnale tema jah,</p>	
IS 25 (tagasih)	Väike ja arg kakk	Jah, mõistus ja (paus) taiplikkus (Naerab)	Rumal organisatsioon,	mul on lind, aga kas ta on nüüd öökull või on ta värbkakk. Suur see vahe on? (Ebalev) (Naeravad)	

	oidlik spetsialist)	(jobukakk)	vandeseltslaslikult. Mõned veel. Õhus on ironiat)	väike ja arg organisatsioon (ironiliselt).	Kassikakk see ei ole, kassikakk on teistmoodi IS21, obukakk obukakk, (Naeravad) Keegi ütleb Jobukakk (Jälle naeravad) ei ole jobukakk aga jah selline ta on Miks sa just sellise linnu joonistasid sihtasutuse kohta? No see aasta on kakkude aasta. IS24, pühvliasta on On ka kakuaasta, no räägitakse, et see kakk on selline tark lind ja ju tal omajagu tarkust on siis. Aga suhtes pildiga on väiksem see, et väga agressiivne ta vist ei ole. Ja selle integratsiooni sihtasutusega seostub selle kakuga sul just... see tarkus, siis? Jah, mõistus ja (paus) taiplikkus (Naerab vandeseltslaslikult. Mõned veel. Õhus on ironiat) Mõistus ja taiplikkus. Ja selle linnu areng? No kui ta värbkakk on siis ta võiks vähe suuremaks kakuks kasvada. Et ta peaks olema suurem. Suurem ja agressiivsem või? ei julgem Suurem ja julgem? Jah Praegu on ta väiksem ja arem? Jah (Jääb mõttesse)
Ülesanne: Palun täitke ära semantilise diferentsiaalskaala (aega 5 min, sama skaala, mis	Grupi tulemused, lahtrites on toodud hinnete arv				<p>1. Millised märksõnad seostuvad Sinul Integratsiooni Sihtasutusega?</p> <p><i>Skaala: mida lähemal on Sinu poolt märgitud lahter ihele või teisele poolusele, seda paremini sobib see sõna Integratsiooni Sihtasutust iseloomustama; 3=ei oska öelda, ei seda ega teist, mõlemad võrdselt.</i></p>

sisekommunikatsiooniuuringus)					
Mida te mäletate protsessist pärast uuringu läbiviimist? Mis on teie arvates sihtasutuses muutunud selle ajaga, kui te viimati seda skaalat täitsite (2008 kevadel)?	IS 22 (püüdlikult neutraalne spetsialist)	Ei midagi erilist		Keskmine hinne, rahuldav	minu vastus on number kolm
	IS 28	Kõik on	lõimumiskava uus, nimi on	Kõik on uus,	Et on jäänud samaks, siis pigem? Vaata see uuring

	(juhtkonna liige, püüab nähtavalt mitte domineerida)	muutunud	uus, sümboolika on uus, kaks üksust on siia kolinud, ehk asutus on kõik koos, mis ise loob juba uue kultuuri, tavad sisemised, siis kaks üksust on ühinenud	muutunud, ei anna hinnangut. (tõsiselt)	toimus ju vahetult enne suuri muutusi. Sellest hetkest kuni tänaseni on toimunud niivõrd palju suuri kardinaalseid muutusi, punktide arv võib isegi sama olla, aga see, mida inimesed on selle ühe aasta jooksul kogunud ja läbi elanud. Seda on tegelikult väga raske kirjeldada. M nimetame need ära- lõimumiskava uus, nimi on uus, sümboolika on uus, kaks üksust on siia kolinud, ehk asutus on kõik koos, mis ise loob juba uue kultuuri, tavad sisemised, siis kaks üksust on ühinenud, ei ole enam viite sisuüksust, vaid on neli sisuüksust. Üksuste juhtide liikumised. Tippjuhtkonnas on muudatusi toimunud. IS28, üksuste juhid on kõik vahetunud
	IS 23 (kriitiline spetsialist)	Kõik on muutunud	Ma ütleksin, et ma täna töötan nagu teises asutuses, asukoha mõttes, üksuse, suhete mõttes.	Palju on muutunud, ei anna hinnangut. (tõsiselt)	Ma ütleksin, et ma täna töötan nagu teises asutuses, asukoha mõttes, üksuse, suhete mõttes. Ainuke, millega saan paralleele tõmmata on kommunikatsioon. Ülejäänud on tohutult muutunud. M, tugiüksus on muutunud
	IS 25 (tagasihoidlik spetsialist)	On halvenenud	sisekommunikatsiooni vastused on suht samaks jäänud. Ja sellel skaalal on see pigem kaks.	On muutunud, kuid pigem halvemaks. (kurvalt)	mina vaadates tagasi eelnevale näen küll, et muutus on toimunud. Tähendab selles mõttes, ei ole nagu muutust toimunud, et minu sisekommunikatsiooni vastused on suht samaks jäänud. Ja sellel skaalal on see pigem kaks. Siis pigem vähenenud? IS25, noh jah. Enam- vähem sama, positiivsuse negatiivsuse suhe on sama. IS23, aga mina ütleksin, et teistes asjades. IS25, ei ole, mul on samades asjades, IS23, samamoodi, et kommunikatsiooni mõttes- me oleme ju siin. Elu on paljudes asjades muutunud IS28, on teisenenud IS23, jah ja veel sisse elamata nii et,
	IS 24 (tugevalt)	On ikka halb	Et see asutus ei ole või ma oma töös ei tunne stabiilsust	Ei ole muutnud, kuid pigem	Ma küsin, et... (IS24 tõstab käe) IS24, tähendab, ma tahtsin lisada, et ega me täpselt enam ei mäleta, mis need

	kriitiline spetsialist)		või rahulolu või heaolu. Tõesti on palju muutunud, aga sellist tunnet ei ole olnud, et vot on superasutus, siia ma tahan jääda	jätkuvalt halb. (kurjalt)	tulemused olid, tähendab ma mäletan eredamaid asju, ühte mis mulle siis mõjus oli see, et praktiliselt kõik, mõned erandid välja arvatud meie töötajatest olid valmis lahkuma koheselt, kui nad saavad samaväärse töö või töökoha. Hea küll, siis on vaja ka leida, et päris lihtne see ei ole, siis mina töötajana saan täna ütelda, et selline seisukoht ei ole muutunud. Et see asutus ei ole või ma oma töös ei tunne stabiilsust või rahulolu või heaolu. Tõesti on palju muutunud, aga sellist tunnet ei ole olnud, et vot on superasutus, siia ma tahan jääda. Sellepärast ma ka pigem nõustun sellega, et vähemalt selle konkreetse asja puhul mina kindlasti ütlen, et ma vastaks täna ka samade protsentidega nagu enne. IS25, mina olen IS24ga täitsa nõus.
IS 26 (kaitsev spetsialist)	Pigem hea		mulle on lugenud päris palju see sihtasutuse sihuke tiimikeskkond või kuidas ma seda ütlen	On muutunud, tülikad muutused, on paremaid kohti, kuid pigem hea. (tõsiselt, IS24 solvunult)	Esiteks on suhtlus... tähendab tänu sellele muudatusele on sihtasutuses ka palju inimesi, kes ei ole saanud kasutada enam oma sissetöötatud suhtluskanaleid, sellepärast nad peavad kasutama seda, mis sihtasutusel pakkuda on. see tõstab sisekommunikatsiooni vajaduse päris kõrgele, tähendab, eriti uutel inimestel, aga IS24le ma tegelikult vastandun mõtteviisilt, ma arvan, et sihtasutuses nagu kannatab töötada. Et ise nagu olen seda kümme aastat teinud IS24, ei mina ei arvanud, et ei kannata. IS26, ei, ei, tähendab IS24, Ma ei ole lihtsalt töötaja, kes eriline vaikija on siin. Ma arvan, et üldiselt on nii, et avaldad arvamust, aga mingit kasu ei ole. Ma ütlesin lihtsalt, et mida mina isiklikult tunnen. Et see ei ole mingi mõtteviis- see ongi, mida ma tegelikult arvan. IS26, jah, mul on täpselt samamoodi selline vastandtunne võrreldes sellega, mis oli aasta aega tagasi Kas see tähendab, et võrreldes aastaga on asjad läinud

					<p>paremaks või kehvemaks? IS26, ei ei olnud kehvem, Ikka läbivalt on olnud kogu aeg hea? Selle aasta jooksul. IS26, ma ei saa ütelda, et väga hea, ma teadvustan neid muutusi, need on tülilad ja ebamugavad, aga need tuleb üle elada, aga asja tuum, mis nagu sihtasutuses püsima jäänud on, on alles. Et ma oleksin samamoodi võinud ammu juba sama töö või pakkumise peale ära minna, kuna on paremaid kohti, aga mulle on lugenud päris palju see sihtasutuse sihuke tiimikeskkond või kuidas ma seda ütlen.</p>
IS 21 (neutraalne spetsialist)	On muutunud paremaks	Mul ei ole midagi nii-öelda selles mõttes, et midagi ei sobi või siis nõ pilgutaksin silma kellelegi teisele.	On muutunud, pigem paremaks. Ratsionaalne (vahemaa on vähenenud). (tõsiselt)	Kuidas küsimus oli (Naer) Kuidas on sihtasutus aastaga muutunud selle ajaga kui sa viimati täitsid seda semantilist diferentsiaali? IS21, ma tunnen ennast hästi. Aga kas on muutust toimunud? IS21, on muutust toimunud. Kuhupoole? IS21, positiivse poole Parem toanaaber? (Naer) IS21, jah sa saad selle vastuse, ilusam (Naer) IS21, hästi laulab IS26. seksikam IS21, esiteks on minul siia palju kergem käia. Ka ma ise muutsin töökohta, küll sama asutuse sees, aga ülesanded on teised ja mul oli võimalus valida ka seda, mida ma ise võib olla soovisin. Mul ei ole midagi nii-öelda selles mõttes, et midagi ei sobi või siis nõ pilgutaksin silma kellelegi teisele. IS23, lõpetasid või? (Naer) IS21, lõpetasin jah	
IS 23 (kriitiline spetsialist)	On muutunud halvemaks	minu ootused sellele, miks ma sihtasutuses peaksin töötama ei ole päris need, mis mulle sihtasutus on otseselt esitanud,	On muutunud pigem halvemaks. (tõsiselt)	Mina tahtsin öelda, et tegelikult ma tunnen teravamalt seda, et minu ootused sellele, miks ma sihtasutuses peaksin töötama ei ole päris need, mis mulle sihtasutus on otseselt esitanud, nii et veel aasta tagasi ma veel nii teravalt ei tundnud seda ei tundnud. Ma ei tea, mis küsimused ja kas nad võimaldasid niiviisi vastata või	

					mitte, aga jah
Kuidas te hindate. Kas teid ümbritsevad kolleegid oleksid valmis oma töökohta vahetama kui tuleks rahalise lüüsi või põnevuse poolest parem pakkumine?	IS 24 (tugevalt kriitiline spetsialist)	Ei jääks	ei muutunud need asjad, mis on olulised inimese jaoks, võib olla see on ka see, miks mina tunnen et ma ei ole rahul, et see muutus ei ole minu jaoks nii tähtis.	Rahulolu on nõrk, töökeskkond halb, praktilised põhjused. (kurjalt)	Ma mõtlen täna ka, et miks see nii on, et kui IS26ga koos arutame, siis tuleb igasuguseid mõtteid. Et vaatamata sellele, et on palju muutusi toimunud, et nagu sa ütlesid et (pöördub IS23 poole) et inimesed, kes on kolinud, nende jaoks on see muutus suurem olnud. Aga need inimesed, kes on siin majas olnud, kogu aeg sellel kolmandal korral, nt mina ja meie üksus. Et meie jaoks ei ole nagu midagi muutunud. Et tore, et saame nüüd lahtiste ustega käia ja nii edasi et ukseid saavad lahti olla, aga töösituatsioon, kus tuleb tööd teha ja olla, see ei ole muutunud. Meie töö iseloom on, et me igaüks peame vastama pidevalt telefonikõnedele, meil käivad pidevalt kliendid ja me oleme viiekesi ühes ruumis, siis see mõjutab väga suuresti minu tööga rahulolu. See mõjutab kasvõi seda, et kui ma pean mõtlema, siis teine räägib kõrval pikalt telefoniga, näiteks abikõlblikkuse reeglitest. Selge, et sa pead kogu aeg seal müra keskel olema ja ei muutunud need asjad, mis on olulised inimese jaoks, võib olla see on ka see, miks mina tunnen et ma ei ole rahul, et see muutus ei ole minu jaoks nii tähtis. Sest ta ei ole vastanud minu sellele kõige kriitilisemale asjale, mis mul tööülesannete täitmisel on
	IS 27 (juhtkonnalt tunnustust otsiv spetsialist)	Pigem jääks	Pigem on vastupidi, et ei läheks nagu kuhugi	Neutraalne, pigem jääks kuigi tööasukoht on veidi ebamugav.	Mul on muutunud küll jah, aga ma ei ütleks, et eelmise aasta oleksin sedasi vastanud, et ma pigem läheksin ära. Pigem on vastupidi, et ei läheks nagu kuhugi. Et ma olen ka nagu väga avalikus kohas, aga ma ei oska ütelda nagu otseselt, et kindlasti nagu mingil määral segab, aga niuke neutraalne. Ma ei pööra sellele võib olla nii palju

	st)			(tõsiselt)	tähelepanu.
	IS 28 (juhtkonna liige, püüab nähtavalt mitte domineerida)	Pigem jääks	Tundub, et üldjoontes võiks see rahulolu sisekliimaga olla hea; skaalal, kus on väga hea viis ja... Pigem neli siis? IS28, pigem neli jah.	Rahulolu on hea (hinne 4), turvalisus samuti. Välispartnerid suhtuvad samuti hästi. (tõsiselt)	Jah, et kui ma mõtlen sellele, et mis nagu on muutunud, et kas see mis on sees, kas see on läinud paremaks või halvemaks viimase aastaga või see, mis väljapoole paistab, kas see on muutunud halvemaks või paremaks, siis mulle tundub, et meie kuvand väljapoole on parem. Mul ei ole siin sellist mitte ühtegi konkreetset fakti või või uuringut näidata aga puhas tunnetuslik küsimus, et mulle tundub, et see suhtlemine väljapoole on läinud paremaks. Ehk, et ka meie võib olla partnerid suhtuvad meisse paremini kui võib olla kui varem. See mis nagu sees toimub... olles tulnud ka hpk-st, nagu IS27gi. Tegelikult too hetk, kui sai vastatud siin, siis olin nagu väga turvalises keskkonnas (IS27 noogutab) ma arvan, et ka tulemused mis olid selles sisekommunikatsiooniuuringus, siis sellised rahulolu ja töötingimuste ja nii edasi asjadega, siis minu mäletamist mööda seal eristusid kaks üksust- üks oli keelekümbluskeskus ja teine oli hpk. Kus üldjuhul töötajate rahulolu erinevate töötingimuste ja võimalustega oli üks parimaid ja lojaalsus jne, et seega- sisimas ei ole mul palju muutunud. Ehk, et ma võiksin samadele küsimustele vastata enam vähem samamoodi. Aga ma olen selles mõttes IS23ga nagu nõus, et probleemid on teisenenud, ehk et mis oli aasta tagasi ei ole enam kindlasti need. Et mõneti on mul võib olla ehk kõiki asju raske objektiivselt hinnata, sest ma arvan, et see otsene suhtlemine küll on ju töötajatega, aga ma arvan, et kas ma ikka kõike tean, et kuidas inimesed ennast tegelikult tunnevad. Et selliseid pingelisi olukordi siiski on et et selles mõttes, et eeee, et on tegemist olnud

					ikkagi töökollektiiviga, et aeg ajalt on võib olla on kriitilisemad hetked, kus kuhjuvad kõik asjad, siis inimeste vahel pinged võivad olla, aga üldine arvamused on ikka see, mis mulle tundub, et inimesed on heatahtlikud ja kolleegid siiski käituvad kolleegidena ja toetavad üksteist. Selline vastastikkune abi on siiski olemas, et otseseid intriige või selliseid tugevaid vastuolusid ma tegelikult ei tea. Tundub, et üldjoontes võiks see rahulolu sisekliimaga olla hea IS25, ma pean ära minema IS28, skaalal, kus on väga hea viis ja... Pigem neli siis? IS28, pigem neli jah.
Mis on see väärtuslik, mis hoiab teid sihtasutuses?	IS 25 (tagasihoidlik spetsialist)	Inimesed-töökaaslased ja partnerid	Mu unistused ei ole seotud tööga. Mitte mingisugusel kohal töötamisega	Inimesed (töökaaslased ja partnerid) on väärtuslikud; ideaalsest tööst ei taha unistada (kimbatuses, puiklev, tõsine)	Inimesed. Mind hoiavad siin inimesed. Nii töökaaslased, kui ka siis need väljapool olevad inimesed. Ma küsin su käest teisi küsimusi ka ruttu, sest ma tean, et sa lähed ära. IS25, mul on kiire jah. Et milline on see ideaalne sihtasutus, kus sa tahad kolme aasta pärast töötada? IS25, kolme aasta pärast ma ei tea üldse, ma ei oska seda niimoodi ütelda. Kas sa tahad siin töötada? (paus) IS25, ma ei ole veel nii kaugele ette mõtelnud. Mis on see, mida sa tahaksid parandada sihtasutuses? (paus) Kuidas seda teha, kes vastutavad? (Pikk pikk vaikus) Läheb raskeks? IS25, istu kaks, hehe hehehehehe (Naeravad) Ma küsin teiste käest ka. IS24, küsimus on ju unistustest, kas sa oskad unistada? IS25, unistan sihtasutusest või? Ei unista sihtasutusest IS24, ideaalsest töökohast unistad või? IS25, jah aga ma hetkel ei unista, ma ei unista üldse tööst. Mu unistused ei ole seotud tööga. Mitte mingisugusel kohal töötamisega. Mitte mingisuguses asutuses IS23, pensionini on sul veel aega, jäävad teised variandid IS28, mis jääb töökoha ja pensioni vahele- ameerika mäed Lapsed? IS25, ameerika

					mägedest ma ka ei unista. Ma küsin teiste käest ka, et mis on see väärtuslik, mis hoiab sihtasutuses? (IS25 lahkub, IS211 telefonikõne)
	IS 26 (kaitsev spetsialist)	Töö ja inimesed	Inimesed, vaieldamatult, alguses oli töö ka. (Naer)	Inimesed ja töö on väärtuslikud (80-20 suhtes) (sõbralikult, tõsiselt)	Inimesed, vaieldamatult, alguses oli töö ka. (Naer) Aga kaudselt, ikka kaalukauss on 80-20.
	IS 22 (püüdlikult neutraalne spetsialist)	Inimesed-pigem partnerid	Inimesed hoiavad, aga samas võivad tekitada ka otsust, et ma tahaks ära minna. Aga inimesed väljastpoolt, inimesed, kellega ma väljaspool sihtasutust töötan	Pigem on väärtuslikud need inimesed, kellega puutub kokku väljaspool ISi (tõsiselt)	Nii ja naa, inimesed hoiavad, aga samas võivad tekitada ka otsust, et ma tahaks ära minna. Aga inimesed väljastpoolt, inimesed, kellega ma väljaspool sihtasutust töötan. Kas sind hoiavad mitte siin töötavad inimesed, vaid need, kes on väljaspool? IS22, nii ja naa. sihtasutuses on inimesi, kelle pärast ma siin töötan, aga siin võib olla ka inimesi, kelle pärast ma tahaksin ära minna (IS21 tuli tagasi) Ja ka inimesed, kes on sulle partnerid need hoiavad mind sihtasutuses, nii et nii ja naa, Kuidas see suhe on? kas see suhe on inimeste suhtes, kelle pärast sa oleksid siin on aja jooksul muutunud – IS22, (pistab vahele) rohkem on neid kelle pärast ma oleksin -paremaks või halvemaks? Või on sama? IS22, on sama.
	IS 23 (kriitiline spetsialist)	Vastutustunne, töö sisu	töö on mitte kogu töö vaid vastutustunne keelekümblusprogrammi ja selle arengu eest. Meid on liiga vähe jäänud, et ma võiksin jalga lasta.	Töö sisu on väärtuslik, inimesed töö juures enam mitte nii palju (tõsiselt)	Seda ma ei ütleks, et oleksid mõned inimesed, kelle pärast ma ära läheksin. (IS22 näitab kätega, et mõtles jutumärkides) Mul on nii palju jonnit iseeneses, et see ei ole mind mõjutanud kunagi. Aga võrreldes varasemate aegadega inimesed hoiavad mind siin vähem. Ja see töö on mitte kogu töö vaid vastutustunne keelekümblusprogrammi ja selle arengu eest. Meid on

					liiga vähe jäänud, et ma võiksin jalga lasta.
IS 24 (tugevalt kriitiline spetsialist)	Puudub väärtuslik	ma olen siin tööl lihtsalt selle pärast, et praegu on paha aeg liikumiseks, aga ma tunnen, et see töökoht ei ole minu töö koht	Mitte midagi väärtuslikku ei ole, sisekliima on halb, tööl hoiab vaid valikuvõimalused ja julguse puudus (tõsiselt)	Ma ei taha sellele küsimusele vastata, sest ma ei oska vastata. See kõlab väga et see pragmaatilise vastusena, aga ma olen siin tööl lihtsalt selle pärast, et praegu on paha aeg liikumiseks, aga ma tunnen, et see töökoht ei ole minu töö koht. Ma teen oma tööd hea meelega. See, mis ma teen see pakub mulle isegi pinget. Inimeste pärast ma üldse ei muretse. Ma arvan, et maailm on imelisi inimesi täis. Neid kohtab integratsiooni sihtasutuse üritustel, sellepärast ma nagu ei karda, et mul nagu hästi palju saamata jääb, kui ma ära läheksin. Ja paljudega võib edasi ka suhelda, kui ära minna. Aga see väärtus, mis mind hoiab... see on ilmselt- no ma ei tea... noh sellist nagu otseselt ei ole, et sisemiselt oleks nagu julgust ja otsusekindlust, et teeks seda, mis on, mis võimaldab olla selline natuke mängulisem, loovam ja kõike nii, et siis ma arvatavasti teeksin seda. IS23, on sul väljakutset puudu, siis siin? IS24, ei iseenesest see kliima siin...	
IS 21 (neutraalne spetsialist)	Kolleegid	Ma arvan, et kollektiiv, inimesed, kes on siin	Väärtuslikud on kolleegid, võiks olla võimalus töötada kodus (tõsiselt)	Ma arvan, et kollektiiv, inimesed, kes on siin. Kui me räägime tänasest päevast ja varem olid need inimesed, kellega ma koos töötasin ja partnerid, kes siin olid, kui ma keelekümbeluskeskuses olin aga praegu on inimesed ja see töö, mis pakub mulle huvi ja võimalus ennast ka selle läbi arendada. Midagi juurde õppida. Aitäh, IS28 mis sind hoiab sihtasutuses? IS21, ma tahan veel öelda, et kohe kui sa küsid unelmatest, siis sihtasutus võiks tulla mulle lähemale, et sihtasutus oleks minu elukohale lähemal. See oleks väga hea Et see distantis võiks veel lühem olla, füüsiline kaugus, mitte mõtteline? IS21,	

					jah see võiks veel lähemal olla. Et see on siis kas füüsiline või virtuaalne võib ka olla. Et see võiks olla kodus selline universaalne lahendus.
IS 28 (juhtkonna liige, püüab nähtavalt mitte domineerida)	Töö sisu	ma ei kujuta ette kus veel oleks neid valdkondi või töökohti, kus see, mida sa teed mõjutab niivõrd suurel määral inimesi ja olukordi; ma olen enda jaoks seda mõtestanud küll nii, et ma aitan kosmonaute kosmosesse.	Töö motiveerib, võimalus muuta ja arendada, positiivne õhkkond säilinud (tõsiselt)	Minu jaoks on, vähemalt selle eelmise üheksa aasta jooksul. See on harukordne võimalus olla kõigis nendes protsessides, mis on olnud siin aegade algusest peale, et tegelikult see võimalus arendada ja vastutada nende asjade eest, et ma ei kujuta ette kus veel oleks neid valdkondi või töökohti, kus see, mida sa teed mõjutab niivõrd suurel määral inimesi ja olukordi... (IS21 ütleb midagi ootamatult arusaamatult...Naer) Jah, näed katkestasid mõttelõnga ära. Mind on paelunud just see, et mul on olnud võimalus muuta ja arendada. Et küll jah ei ole sellist märki või monumenti ei jää maha, et see on nüüd minu oma, aga iseenesest koos nende inimestega ja nendele inimestele on olnud ikkagi suurepärane võimalus ja kui on sellist vastutustunnet sihtrühma ees, siis minu arvates ma ei oskagi alternatiivi näha, et kus veel oleks niimoodi võimalik. Sest tegelikult iseenesest nad on olnud küll raamid, aga nende raamide lõtk on olnud piiratud mõne eelarvenumbriga, aga see liikumisvabadus seal sees on olnud ikka üsna suur. Et mind on küll paelunud see, et praegune ametikoht ei ole küll valdkondade arendus, aga ilmselt see ei ole praegu üldse majast välja suunatud, pigem on see majja sisse, et aga ikkagi võib olla see soov kaasa aidata. Ehk praegu on ta selline kosmonautide kosmosesse aitamine. See ametikoht peaks kandma seda, et sellist väljapoole kandvust nagu enam eriti ei ole, aga see on pigem nagu tehniline töö, mis võib olla mingil ajaetapil üsna oluline minu jaoks. Aga ma olen enda	

					jaoks seda mõtestanud küll nii, et ma aitan kosmonaute kosmosesse.
Milline on ideaalne Sihtasutus kolme aasta pärast, kus te tahaksite töötada ja mida soovitate töökohana oma tuttavat ele?	IS 27 (juhtkonnalt tunnustust otsiv spetsialist)	Ei unista	Minu arvates on selles mõttes kõik olukorrad üsna haprad, et ei saa nagu nii kaugele veel mõelda	Kõik muutub kiiresti, ei unista (tõsiselt)	No ma pean hakkama oma unistusi rääkima? Mhmhh, just IS27, ma ei unista, ma olen üsna realistlik inimene. Ma ei oska unistada. Kas sa näed, et need unistused ei saaks täituda või on juba praegu nii hea, et ei olegi nagu millestki unistada. IS27, kindlasti annab paremaks minna, aga mina tunnen ka, et nende aastate jooksul, mis ma siin olen olnud, ma olen nii palju erinevaid asju teinud, et ma olen saanud tegevusi teha ja ma olen saanud teisi aidata ka maja sees, et ma isegi ei kujuta ette mis võiks veel kolme aasta pärast juhtuda. Minu arvates on selles mõttes kõik olukorrad üsna haprad, et ei saa nagu nii kaugele veel mõelda.
	IS 24 (tugevalt kriitiline spetsialist)	Võiks olla loovam, intelligentsem	Ma loodan, et kolme aasta pärast on see sihtasutus selline koht, kus meil on võimalik ka neid bürokraatia reegleid natuke loovamalt lahendada.	IS ei muutu, inimesi ei kuulata, oma tööd ei saa mõjutada. Võiks olla vastupidi. Asutus võiks muutuda loovamaks ja	Siin on kaks asja. Esiteks ma usun, et kolme aastaga ei ole sihtasutuses midagi muutunud. Noh, ta on enam vähem samasugune nagu ta on, et ma ei usu, et see mingeid suuri muudatusi kaasa toob. IS26 ütles, et ta on juba kümme aastat seda sama ideed ja südant siin kandnud, et siis ta peab seda ka edasi kandma, et see sisu on nagu sama. Aga see ideaal. Mida inimene tahab? Ta tahab, et mina tahan ka töö juures, et mind kuulatakse, et minu sõnal on kaalu. Kasvõi selles mõttes, et keegi kuulab mu ära ja et mõeldakse kaasa ja arvestatakse. Et

				intelligentsemas (tõsiselt)	hästi palju taandub see üldise suhtumise peale, et see on, et kui igaüks tunneb, et ta ikka panustab sellesse, mis toimub, siis et mul on võimalus mõjutada näiteks oma tööd, kasvõi millise protokolliga ma teen või millise lahendi ma valin, siis ma olen rohkem ka oma sellest tööst huvitatud. Ma loodan, et kolme aasta pärast on see sihtasutus selline koht, kus meil on võimalik ka neid bürokraatia reegleid natuke loovamalt lahendada. Et me ei nõua, et kõik on standardselt ühesugused, et me lubame teatud juhtudel erandeid, teatud juhtudel on nagu paindlikum see süsteem. Noh, ma loodan seda. Et ei ole selline frigiidne, mis jätab pigem sellise ebaintelligentse mulje, kui sellise intelligentse mulje või et see on nagu loovam. See on see, mis mulle nagu tundub, et selline kauge, distantseeritud, kandiline, raami kujuline, et ma loodan, et ta ei ole enam selline kolme aasta pärast.
	IS 23 (kriitiline spetsialist)	Rohkem sisu	Vastupidiselt sinule ma mõtlen, et need protsessid on nii ära standardiseeritud, et neid teeb masin ja inimesed töötavad sisudega	Töö võiks olla rohkem sisuline, tehnilist tööd võiks teha masin (tõsiselt)	Vastupidiselt sinule ma mõtlen, et need protsessid on nii ära standardiseeritud, et neid teeb masin ja inimesed töötavad sisudega (IS24 noogutab). See on kus mina tahaksin, küsimus oli, kus mina tahaksin. Jah, mina küsisin IS23 , kas see on ka reaalne, mina seda eesmärgiks ei võtnud, nii et ma ei arva, et see oleks reaalne, aga selles ma küll tahaksin töötada.
	IS 22 (püüdlikult neutraalne spetsialist)	Ei unista	ma olen rahul kohaga, kus ma olen. Kui ma enam rahul ei ole, siis ma lähen ära.	Ei unista, ideaalset ei ole olemas (tõsiselt)	(IS27 ja IS24 mängivad trips traps trulli) IS22, minu jaoks seda ideaalset ei ole olemas, lõpuni ideaalset. Unistustes? IS22, unistustes? Ma olen ka selline kahe jalaga maa peal realist ja ma arvan raudselt, et nii ei ole võimalik. Aga ma olen. tähendab see, et ma praegu olen siin, ma olen rahul kohaga, kus ma olen. Kui ma enam rahul ei ole, siis ma lähen ära.

	IS 26 (kaitsev spetsialist)	Rohkem sisu	ma tahaksin töötada seal, kus see formaalne tükk oleks nii palju selge või korras, et ainult ei segaks seda tööd, milleks me võimelised oleme, kus on vaja mõistust; Tahaks nagu poliitilist stabiilsust, aga see on utoopiline, et me saaksime rahulikult oma tööd teha	Rohkem sisulist tööd, poliitilist stabiilsust (tõsiselt)	IS26, ma olen ka ,mõttes just seal, et peaaegu IS23 sõnastas ära, et ma olen... ma tahaksin töötada seal, kus see formaalne tükk oleks nii palju selge või korras, et ainult ei segaks seda tööd, milleks me võimelised oleme, kus on vaja mõistust. Siin on nagu väga palju potentsiaali, mis läheb tänaseks päevaks valesse auku. Siis ma tahaks uusi inimesi sihtasutusse, üldiselt mulle meeldib sihtasutus. Tahaks nagu poliitilist stabiilsust, aga see on utoopiline, et me saaksime rahulikult oma tööd teha.
	IS 28 (juhtkonna liige, püüab nähtavalt mitte domineerida)	Toimiv organisatsioon	IS26 ütles, et poliitiline stabiilsus võiks olla. Tegelikult me ikkagi oleme ikka sõltuvad, üsna sõltuvad ja see mis moel meid rahastatakse	IS on sõltuv, bürokraatia ei vähene, unistuseks on hästi funktsioneeriv organisatsioon, mida IS praegu veel ei ole. (tõsiselt)	See oleks väga naljakas, kui ma seda ei sooviks. Ma ei oleks seda ametikohta võtnud vastu kui ma oleks arvanud, et las kõik olla nii nagu on ja et kõik on hirmsasti hästi. IS26, mul tuleb montöör, pean ära minema Ma küsin sult kohe viimase küsimuse (sosinal) IS28, mu unistuste sihtasutus on see, kus et ta on toimiv organisatsioon. Et suht tõenäoline on see, et on tõuse ja langusi, aga niisugust olukorda ei saa tekkida kus ei oleks mõningaid kitsaskohti. Iseenesest neid ei maksa ju karta, sest et siis tuleb ikka välja, et neid probleeme on võimalik lahendada. Et ei ole nendes probleemides iseenesest midagi niisugust halba, et kus võiks sihtasutus olla kolme aasta pärast? IS26 ütles, et poliitiline stabiilsus võiks olla. Tegelikult me ikkagi oleme ikka sõltuvad, üsna sõltuvad ja see mis moel meid rahastatakse, see mida meilt tellitakse, see ikkagi määrab ka selle kuidas me teeme ja töötame. Kuidas nagu tagada see balanss ja stabiilsus, et meil nagu võimaldataks olla arenev organisatsioon jätkuvalt. Ses mõttes, et bürokraatia mahu vähenemine- ta võib olla võib teatud

					<p>etappides muutuda mehhaanilisemaks, aga nende mahtude juures, mis on siiski me peame lähtuma seadusandlusest ja samamoodi on see riigihange, et me meil on valida - kas me tahame midagi selles valdkonnas teha või siis me ei tee. Pigem siiski keskenduda eesmärkidele ja ja ikkagi ideaal tõesti on nii, et meil tugiprotsessid, mis siin juures peaksid olema on võimalikult palju automatiseeritud nii palju kui see on võimalik. Et see on suht keeruline. On teatud tegevused, mis on nagu ühetüübilised, aga sellist rutiini on võimalik suht lihtsalt automatiseerida ära, aga väga palju asju on oma olemuselt üsna erilised või ainulaadsed. Et piloteeritakse näiteks ainult üks kord ja mis seab piirid ette on ikkagi meie rahastamislepingud, mis määravad et mida tuleb teha või kustmaalt jooksevad mingisuguse kolme pakkumise protseduur või mis iganes. Kui välisrahastusleping seda ette näeb, siis meil on nagu valida kas me võtame need 5-6 lisamiljonit vastu ja lahendame neid küsimusi meie valdkonnas või me ütleme, et sorry see 30 000 on natuke piirav meie jaoks ja me neid tegevusi ei tee. Et siin peaks rääkima ka et mis see eesmärk on, et kuhu me tahame jõuda. Et noh jah. Teatud tingimused kindlasti jäävad ja ausalt öeldes ma ei oska ette näha, et millise asutuse pabereid meil on vaja teha. Aga me üritame nüüd... IS27, see toob järjekordse muudatuse kaasa.</p>
<p>Kes peaks selle eest vastuta</p>	<p>IS 26 (kaitsev spetsialist)</p>	<p>Ise ei viitsi algatada, nõus kaasa lööma</p>	<p>, ma olen nagu pisut mugav inimene, et ma nagu tahaks mingit muutuste esiotsas olla, et ma nagu arvan, et see on pigem nooremate</p>	<p>Ise ei viitsi, võiks nõu anda. Ei taha muutusi (tõsiselt)</p>	<p>Kõigepealt, et ta ei muutu ilma selleta, et kõik ei soovi seda muutust või vähemalt ei teadvustata. Ongi kaks asja. Kõigepealt see teadvustamine. See, et nagu me siin laua taga ütleme selle välja, et me võiksime ka kuidagi teisiti ja kas see võimine on reaalne, see on vajalik. Ennast ma</p>

<p>ma ja millised oleksid siinjuures kohustuselised juhtkonnal (SA juhatuses esimees, admin dir), üksuste juhtidel ja töötajatel?</p>			<p>inimeste töö</p>		<p>näen... natuke tüütu on kui sa oled nagu niivõrd kaua olnud, siis sa peaksid nagu mingeid protsesse hoomama ja nägema ja ... teisest küljest ma ei ole, ma olen nagu pisut mugav inimene, et ma nagu tahaks mingit muutuste esiootsas olla, et ma nagu arvan, et see on pigem nooremate inimeste töö, et võtame kätte ja teeme ära, et teeme meeskonna ja arutame läbi. Ma kindlasti mingiks mootoriks ei tahaks olla, aga ma arvan, et mõnikord nagu selline meeldetuletamine, et kuidas nendes väikestes tuumikmeeskondades see töö käis. Kuidas õpiti koos töötama ja kuidas see toimima hakkas ja selliste asjade meenutamine ja või edasi rääkimine heietamine on kasulik kasvõi selles näen ma oma rolli. ma ei oska öelda, ma nagu kardan neid suuri muutusi pärast seda kõike loksutamist, mis olid siin. Kui ma nüüd tahaksin väga midagi muuta siis ma ilmselt väga ettevaatlikult nagu kobaksin inimeste arvamust enda ümber. Vaataksin kuidas siis sellesse suhtutaks ja ja ilmselt ei kardaks seda välja öelda ja ma ei arva, et kui see vajalikuks osutub, et siis keegi seda minu eest tegema peab. Piisavalt kriitiline mass inimesi peab hakkama sellesse uskuma, et asi meid paremaks teeb, et siis on olnud nii ja naapidi. On olnud juhtkonna poolt algatatud muudatusi ja on päris palju neid muudatusi, mis on töötajate poolt algatatud. Minu arvates on mõlemad teed võimalikud. Ma ei tea kas sa said nüüd oma vastuse. Sain küll. Kui ma pärast tähelepanelikult kuulan, siis ma saan palju rohkem teada, kui praegu. Aitäh IS26 lahkub</p>
	<p>IS 24 (tugevalt kriitiline)</p>	<p>Ise ei jõua alkatada, nõus kaasa</p>	<p>Et nagu ei ole seda initsiatiivi ei soosita ei tunnustata, ei motiveerita.</p>	<p>Initsiatiiv võiks tulla altpoolt, on ise valmis kaasa</p>	<p>Ma tahtsin täiendada, et IS23 ütles, et me võime suurelt unistada, siis mõtle kui lahe, kui oleks kolme aasta pärast kus mitte juhid ei kogune siia jagama teadmisi, vaid</p>

spetsialist)	lööma	<p>Seal on nii palju neid muid asju. Ega inimestel ei teki see niisama; ma arvan, et inimesed on natuke väsinud. Neid muudatusi on olnud liiga palju. Praegu vajame natuke kogumisaega ja võib olla siis saab jälle uusi mõtteid</p>	<p>lööma. Samas ei ole motiveeritud, sest puudub tunnustus ja vaba aeg. (tõsiselt)</p>	<p>tulevad siia kõik need projektijuhid ja assistendid ja ütlevad: issand, kui lahe, teeme niisuguse asja. Et see keskkond, see töö, see kõik, ka inimesed töökeskkond, see nagu innustab inimesi, see nagu annab, et ongi selline sisemine põlemine tuleb nagu lahe, vot nii saaks teha, aga Kas sa juba näed enese rolli selles või, et keegi teine teeb või hakkab nii tegema? Või läheb praegu üldse vales suunas? IS24, ei no mis nüüd mina siin midagi tekitab. Ei muidugi ma vaatan, me mõtleme omakeskis ikka, et lahe oleks kui teeks midagi. Seekord oli vaja teha üksuse tutvustus, ma mõtlesin, et lahe oleks, teeks näidendi. Et teeks midagi teistmoodi ja põnevamalt. Teisest küljest on see, et eks ta on selles mõttes nagu ei taha nagu öelda, et see on juhtimises kinni, aga ka keskkonnas nagu sellises. Et nagu ei ole seda initsiatiivi ei soosita ei tunnustata, ei motiveerita. Seal on nii palju neid muid asju. Ega inimestel ei teki see niisama. Et kui inimesed ongi rutiinis, siis noh meil palju on nagu siin sees, et palju imelisi inimesi on meil ümber, kes ei kasuta enam ju oma loovaid või kuidagi teistsugust noh erilist annet ressursi ei kasuta selle asutuse heaks. Teevad seda kuskil mujal. väljaspool asutust, sest neid ei motiveerita seda tegema, sest ilmselt noh see on see koht, kus nad ei näe nagu kasu, et kui ei tunnustata, siis mis sest ikka teha, sõu IS 27, ma arvan, et inimesed on natuke väsinud. Neid muudatusi on olnud liiga palju. Praegu vajame natuke kogumisaega ja võib olla siis saab jälle uusi mõtteid. IS24, füüsilist ületööd on ka väga palju. Sest kui ka eelmisel aastal oli mul võimalik loov olla, siis korraldada mingeid asju, aga kui sa füüsiliselt oled nii väsinud juba, et sa töötad üle, siis mis rõõmu sa tunned sellest. Seda küll jah. See unistus oli oluline. Kõik</p>
--------------	-------	--	--	---

					unistavad.
	IS 21 (neutraalne spetsialisti)	Ise nõus algamata		Valmis muudatusi algamata, eelkõige juttu tehnilistest muudatustest (tõsine)	Kuidas sulle IS21 tundub, kas sa saad midagi muuta ise või teised, et see töökoht sulle lähemale tuleks? IS21, saan ikka teha, saan mõelda mingi hea IT lahenduse peale näiteks. Et seda teostada ja võib olla see on üldse nagu lähema aja natuke suurem mitte trend aga lihtsalt võimalus, et viiakse nagu, mitte ainult sihtasutuses, kus inimesed ongi nagu liikuvad, et ei ole niivõrd kinni oma kohas, et see töökoht on kindlasti see tool ja see laud, kus istutakse. Et asi on rohkem selline virtuaalsem. Mis ei välista seda, et ei toimuks ka nii-öelda seda tavalist suhtlemist jah.
	IS 23 (kriitiline spetsialist)	Ise nõus algamata, kaasa lööma	ma arvan samamoodi, et inimesed on lihtsalt väsinud, või kes need ütlesid, et tahaks ju ka nii nagu ma ideaalset töökohta näeks, aga ma näen inimesed on nii väsinud	Valmis muudatusi algamata, nendes osalema. Segab vähene aeg (tõsiselt)	Minu arvates olen ma kogu aeg seda teinud. Ma üritan oma seisukohti avalikult välja öelda. See nagu IS26 ütles, et teadvustada nagu rohkem, et mida ma ühest või teisest asjast arvan. Kuidas peaks väljaspoolsete asjade peale mõtlema, mis ei asu meist väljas pool, nõ sisu. Ma arvan, et saan küll ainult, et ma küll ei usu, et mul õnnestub nii palju mõttekaaslastega kokku hästi saada ja nii palju sellele energiat pühendada, et kolme aasta pärast nii ongi. Sest ma arvan samamoodi, et inimesed on lihtsalt väsinud, või kes need ütlesid, et tahaks ju ka nii nagu ma ideaalset töökohta näeks, aga ma näen inimesed on nii väsinud, et ei jõua pikka kirjagi kirjutada. Mina ei saa teistmoodi, mulle tundub, et see on ikkagi oluline. Minu jaoks ei olnud see argument, et ma peaks oma teekonda muutma või midagi lühemate portsudega panna, aga ma tunnen küll, et seni kuni ma siin olen ma mõjutan. IS24 pistab vahele midagi arusaamatult See teiste roll jäi nagu välja, me rääkisime enda rollist. Kas ka teistel

					<p>on IS23 ma tahaksingi öelda, et minu jaoks ei ole sellel tegutsemisel mõtet, kui ma arvaksin, et ma alustaksin nõ tühjast kohast. Vaid ma olen tundnud, et selles suunas analoogsete asjade peale mõtlevad teised inimesed ka ja samas ma näen ka kus mul on oma kitsas vaatenurk olnud või et aaaaa ma tõin selle siis sisse... kui mul on vähegi aega, siis ma sokutan end ikka sellistesse kohtadesse, kus räägitakse tegelikult tööasjadest ja see ei ole alati niisuguse protseduuriga nõutud.</p>
	IS 22 (püüdlilikult neutraalne spetsialist)	Ei väljenda mingit initsiatiivi	Nad tahavad tähelepanu mitte ainult siis kui neil midagi halvasti läheb, vaid ka siis kui neil hästi läheb või üldse midagi ei toimu	Vähene motivatsioon, seotud tunnustuse puudumisega (tõsiselt)	Ma arvan, et inimesed tahavad järele mõelda. Nad tahavad tähelepanu mitte ainult siis kui neil midagi halvasti läheb, vaid ka siis kui neil hästi läheb või üldse midagi ei toimu. Aga et nad tunnevad, et nad on olemas ja siis ma arvan, et Tulekski tunnustada, tähelepanu pöörata.
	IS 27 (juhtkonnalt tunnustust otsiv spetsialist)	Ise ei viitsi alkatada, ei paista initsiatiivi	Mulle ei meeldi üksi mõelda ja üksi otsustada, vaid mulle meeldibki niimoodi koos.	Ei taha muudatusi, segab ülekoormus. Ei taha muudatusi juhtida (ükskõikselt)	IS27, tahad lisada midagi, ütelda? IS27, kuidas see küsimus oli? (Naer) Kuidas sa saad aidata muuta, kuigi sul unistust ei olnud, aga alati saab paremaks muuta, sa ütlesid ja et mis roll on sul ja teistel? IS27, ma ei muudaks seda kindlasti aga ma eelistaks, et oleks rohkem võimalusi koostööks. Et see ei hääbuks (IS23 noogutab, IS21 näpib teist kaamerat), et see pigem areneks. Kuigi ma enne ütlesin, et inimesed on väsinud, siis vaikselt hakkab see nagu hääbuma, et selle peale peaks nagu mõtlema Kas sina mõtleksid või mõtleks keegi teine? IS27, ei mina ei mõtle midagi. Mulle ei meeldi üksi mõelda ja üksi otsustada, vaid mulle meeldibki niimoodi koos.
	IS 28	On valmis	Lähtekoht on ikkagi	On valmis	Sinu käest on hea küsida, mis rolli sa näed endal

	(juhtkonna liige, püüab nähtaval t mitte domineerida)	muudatusi juhtima	seadusandlus, millega tuleb arvestada.	muudatusi juhtima, tunneb end haamri ja alasi vahel, valmis muutma organisatsiooni samm- sammult (tõsine)	<p>selles, et IS23 pistab: ei näe üldse (naerdes) Bürokratia väheneb ja sisu suureneb või selgineb või muutub lihtsamaks mingis osas. See on see sisuline muudatus vist. IS28, siin on nagu see ametikoht nagu kahetine koht. Et ühest küljest- oodatakse nagu tunnustust, märkamist, head sõna, aga lõppkokkuvõttes ei oodata seda minult. Ehk et, ma mõtlen ennast nagu kuue kuu pärast. Liigun suhteliselt palju majas ringi ja suhtlen ka palju ja ma olen märgatav, aga ma saan aru, et see ei ole see, mida oodatakse. Ja teisest küljest on see ametikoht selline, kuhu koguneb see frustratsioon mõlemalt suunalt. Ehk et mingil moel on selline piksevarda amet. Kõik mis märgatakse vajak olevat või vajab parandamist jõuab minuni. Nii tipust, kui ka alt, sa mõtled IS28, jah, jah. Et nii ta nagu on. et ühest küljest see ametikoht peaks tagama, et need sisemised kokkulepped ja protseduurid ja reeglid on need, mille eest nagu see inimene vastutab ja saab ka mõjutada ja suunata neid. Lähtekoht on ikkagi seadusandlus, millega tuleb arvestada. Samamoodi personali värbamine ja ettepanekud. Ma ei ole sellist tüüpi muutja ka, kes nagu üks lahti ja siin ma nüüd olen ja lauad kokku ja väike viktoriin ja edasi. Pigem on see kulgemine ikka sedamoodi, et on vaja ära tunda olemasolev potentsiaal, et mida on võimalike antud ajahetkel ära teha ja mis on need ressursid ja kui palju on inimesed valmis, ehk ka selline samm sammult liikumine siiski toimub. Aga jah oma ametialaselt ma saan muuta protseduure.</p>
--	---	--------------------------	--	---	--

Legend:

Tavatekst: küsitletava vastused

Paksendatud tume tekst: uurija küsimused, uurimisküsimused, uurija märkused, täpsustused

Sinine tekst: teised tegelased, vahelehõiked, täiendused

Roheline tekst: mittesõnalised tähelepanekud

Violetne tekst: emotsioon

Punane tekst: huvitavad lõigud hilisemaks analüüsiks