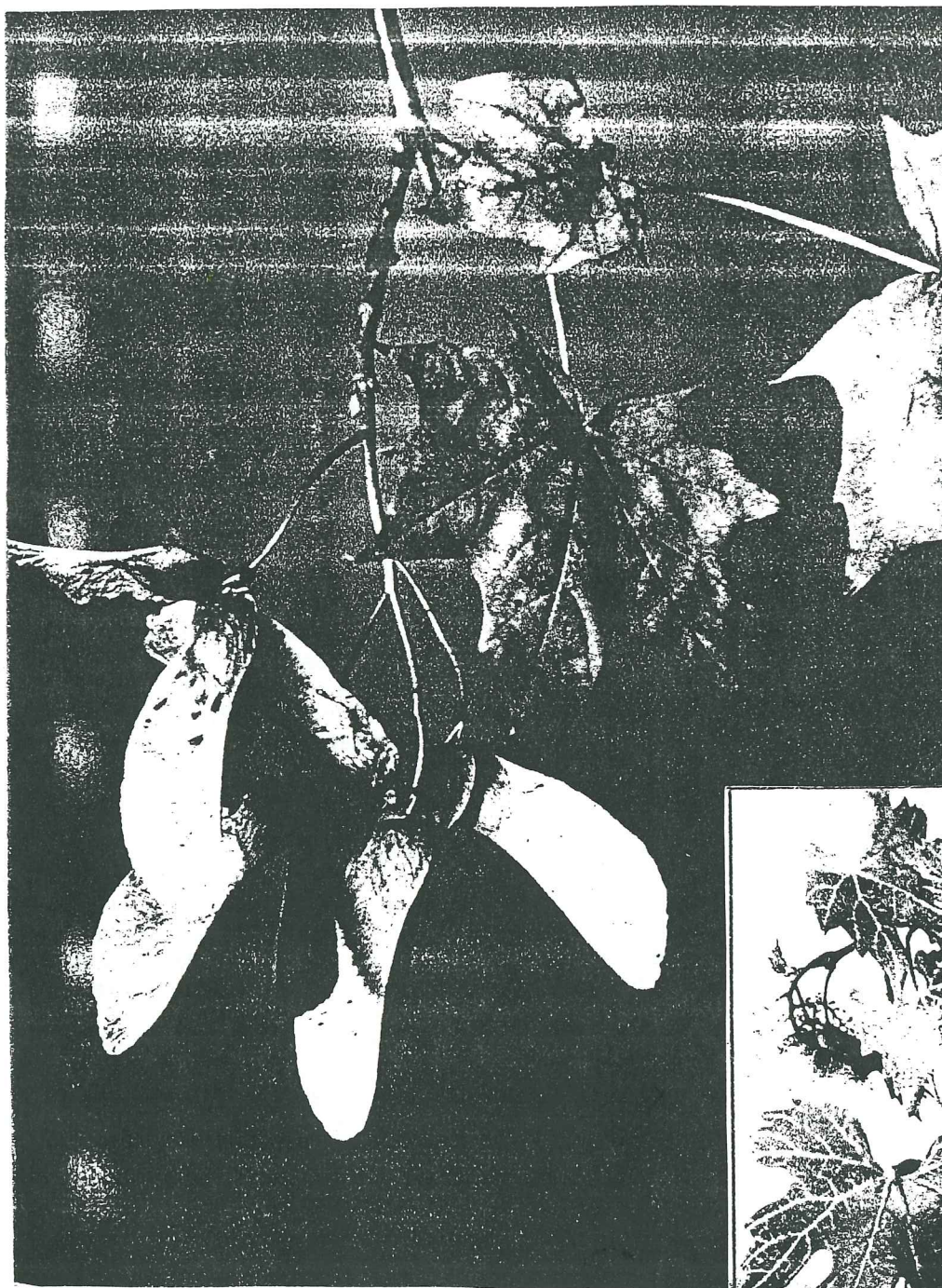




# TEABE TELEKRAAT

Nr. 53

22. august 1997





# Televisioonis on muutumatu vaid see, et kõik pidevalt muutub

Hagi Šeini intervjuust TÜ väljaandele "Organisatsioonikäitumine", 1997.

## 1. Milliste juhtimisraskustega olete kokku puutunud?

ETV on spetsiifiline asutus, milles ajakirjanduslik- ja kunstilooming põimuvad kaasaegse elektroonilise tehnoloogiaga. Televisioon on väga mitmekesiselt intergreeritud ühiskonda, tal on suur kaal poliitikas, majanduses, kultuuris, avalikus arvamuses, tal on vaieldamatu mõjujõud. Televisioon on üks põhikanaleist, mille kaudu leviv teabevool seob riiki ja rahvast, võimu ja vaimu, ühiskonda ja üksikisikut. Lisaks on televisioon kulukas meedium, mis nõuab suuri materiaalseid ja vaimseid ressursse. Inimesi, kes oskavad televisiooni teha, on vähe, õppimisprotsess on pikk. ETV tänased põhiprobleemid tulenevad sellest, et ringhäälinguvaldkonna põhimõtetliku ja olulisi meediapoliitilisi seisukohti pole veel kuigi põhjalikult selgitada jõutud. Kujunemisperioodile omane selgemate riiklike ringhäälingukontseptsioonide puudumine toob kaasa ETV tegevustingimuste ebastabiilsuse. Programmi loomisel ja tehnilise arengu kavandamisel tuleb otsuseid teha 2-5 aastaks ette, samas kui ressursid on halvasti prognoositavad.

## Sisemise arengu loogika

Uute ringhäälingumudelitel otsimine käib nii Euroopa traditsioonilises avalikus ringhäälingus kui kiirelt arenevas erasektoris. Sama protsess toimib ka Eestis, tõsi, kohaliku kombe kohaselt teravas ja emotsionaalselt üleskõetud õhustikus. Ent sisult on meediapoleemika sarnane kogu Euroopa mandril. Et asjatundjaid on vähe ja needki on peamiselt ise ringhäälinguvaldkonnas tegevad, on grupi- ja erihuvidel suur kaal. Riigi vastutust ringhäälinguvaldkonnas ei ole selgelt väljendatud. Erakondade ja poliitikute meediakompetentsuse puudumine pole süsteemsed, seetõttu on ringhäälinguküsimuste arutamisel arvamused ja oletused liiga suur ülekaal teadmise ja sõltumatu analüüsi ees. Huvigruppe on palju, need vastanduvad sageli kompromissil viisil ja vahendeid valimata. Müütide domineerimine faktide üle on Eesti ringhäälingupoliitikas sümptomaatiline ja üks juhtimisraskuste allikas.

## Valmis ja valutuid lahendusi pole

Seepärast tuleb katsetada. Katsetamine nõuaks kindlamaid tagatiseid kui meil on, sest proovimise risk on suur. Oleme teinud paar Euroopa ringhäälingute uuenduspüüdlustest mõjutatud eksperimenti. Nende põhitoetus seisnes turumajanduslike meetodite rakendamises teletootmises. Mitmetel põhjustel ei ole need katsed ei meil ega kolleegidel Lääne ja Põhja-Euroopas erilisi õnnestumisi kaasa toonud. Pean kordama üht oma veendumust televisiooniuuenduste asjus: muutused on edukamad ja annavad paremaid tulemusi, kui rakendatakse evolutsioonilist arengustrateegiat. Üleskutse mitte rabeleda ja hoiduda väga äkilistest sammudest loobuda ei kõla muidugi kuigi uljalt, ent põhineb veendumusel ETV juhtimisel saadud kogemustest. Pisikese põhjarahva TV-meedium on üks erilaadne asi. Arvan, et kultuurivaldkonna juhtimine erineb oluliselt majandusvaldkonna juhtimisest nii protsesside iseärasuste, rõhuasetuste kui inimestega suhete poolest.

Raske on edasi liikuda aeglasemalt kui seda soovid, paraku tuleb iga järgmist arengusammu ette valmistada mitmesuguste organisatsiooniliste ja infrastruktuursete eelduste loomisega. Eeldusteta hüpe enamasti äpardub. Muidugi, kõrvalt võib alati viidata "veel kasutamata reservidele". Sageli pole reservid siiski kuigi kergesti rakendatavad ning nende kasutuselevõtmine nõuab täiendavaid vahendeid. Minust jääb vastamata, kui ulatuslikult saab avaliku teenuse osutamisel rakendada turumajanduslikke põhimõtteid, seda ka ringhäälingu erijuhtumil puhul.

## Odav või kallis?

Tegevus peab olema efektiivne, ent avalik ringhääling ei pea tootma kasumit, vaid teenima rahvast. Ringhäälingus pole lihtne välja tuua ratsionaalset ja ühest seost tootmise efektiivsuse ja "toodangu" - televisiooni- ja raadiosaadete kvaliteedi vahel. Saated, eetritoodang on enamasti ühekorset või siis väga lühiajaliselt tarvitav loominguine produkt, millest enamik valmib suhteliselt lühikese aja jooksul. Samas on igal inimesel, auditooriumi- ja huvigruppidel erinevad hinnangukriteeriumid. Võib juhtuda nii, et piltlikult öeldes paari krooni eest eest tehakse geniaalne saade ja paarisaja tuhande eest tehtud asja ei panda eetrisse enam kunagi. Kui muudes valdkondades on toote hind üks olulisi juhtimise komponente, siis Eesti ringhäälingu puhul on spetsiifiline see, et toodangule ei ole välja kujunenud aktsepteeritavat baashinda. Odav ja kallis on teletootmises nii suhtelised mõisted, et selle üle võib jädagi vaidlema. Lisaks, nagu juba öeldud, lisavad keerukust maitseotsustused kvaliteedi hindamisel. Nii on näiteks üks avaliku ringhäälingu programmi kvaliteedikriteerium selle erapooletus ja tasakaalustatus, elunähtuste objektiivne ja mitmetasandiline käsitusviis. Proovige kedagi veenda, et sellel kvaliteedinäitajal on hind ka Eesti kroonides. Muudes riikides on pikema aja jooksul välja kujunenud arusaam ringhäälinguteenuse



kokkuleppehinnast ja see peegeldub ennekõike lubamaksus, mida iga teleperekond avaliku teleraadioteenuse eest maksab. Euroopas lubavad seaduseandjad avalikul ringhäälingul enamasti saada ka lisatulu reklaamist.

Meil on selle probleemaatika käsitlemisel ja mõistmisel veel paras pudru. Siinkohal läheks arutelu pikale, võiks vaid viidata kolmele sassis küsimusele tänastes ringhäälinguaruteludes, mis tuleks lahti harutada kõigepealt. Esiteks peaks selgusele jõudma, mida tähendab kõlbeline ja mida ebakõlbeline konkurents era- ja avaliku sektori vahel. Teiseks peaks süvenema kommertsiaalse ja mittekommertsiaalse meedia mõistesse ja siis selgitama, mil määral massikommunikatsioon, mis oma loomult on meeolehutuslik, saaks, peaks ja võiks vältida teatavat kommertsiaalsust avaliku ringhäälingu juhtumil. Ja kolmandaks – kui publikul on õigus tahta ja valida, mil määral on avalik ringhääling kohustatud publikuga arvestama. Kehtivas ringhäälinguseaduses on ju vastused neile küsimustele olemas, ent seadus ei rahulda paljusid.

### **Euroopast klassi võrra taga**

Mis tehnilistesse küsimustesse puutub, siis liigub ETV Euroopa riikidega võrreldes esialgu suurusjärgu võrra madalamal tasandil. Üritame sel aastal rekonstrueerida ETV kaks aastakümnet vana liikuvat teleülekandejaama 8 miljonit krooni eest, rohkem vahendeid pole. Korralik kaasaegne liikuv telebuss maksab 80 miljonit EEK-i. See on rohkem kui 60 % ETV 1997.aasta eelarvest.

Vältimatu ülesanne on olnud muuta ETV uutes tingimustes sujuvalt toimivaks organisatsiooniks. Ühelt poolt tähendab see inimeste muutumist, uut motivatsioonitaset, teiselt poolt on see juhtimistasandil tähendanud paljude reeglite loomist, lepete kehtestamist ja neist kinnipidamise tagamist. Televisiooni komplitseeritud mehanism ei tööta ilma suure hulga kirja pandud reeglite, põhimõtete, asjade korraldamise juhenditeta. Oleme näinud kõvasti vaeva, et luua täpne volituste ja vastutuse süsteem läbi kõigi juhtimis- ja tegutsemistasandite. See on olnud üks suuremaid tööloike telemajas viimaste aastate jooksul. Väljapoole ei paista see eriti välja, aga organisatsiooni siseselt on see äärmiselt oluline.

### **Informatsiooni levik**

ETV produkt sünnib loomeprotsessis paljude kutsealade inimeste koostöö tulemusena. Seepärast oleme kohustatud pidevalt hoolitsema ühiseks tegutsemiseks vajaliku info liikumise, töötlemise ja kättesaadavaks tegemise eest. See juhtimisaspekt on osutunud ootamatult vaevanõudvaks, vajalik on olnud pidev hool ja uuendamine. Selles valdkonnas on mitu pudelikaela. Lihtsamalt käsitletav on neist organisatsioonisisese tehnoloogilise informatsiooni tootmine ja jagamine. Otsustav on siin loomingu- ja tehnilise poole integratsiooni tagamine, ütleme lihtsustatult inseneride ja ajakirjanike loova tegevuse sisemise kooskõlastamise aspekt.

Keerulisem on organisatsiooni ja personali üldküsimustega seotud, arengu- ja muutumisprotsesse toetava ja põhjendava info levik. Ühelt poolt inimesed vajavad mitmesugust organisatsioonisisest teavet, teiselt poolt pole nad eriti aktiivsed seda otsima. Pean väga oluliseks, et ETV majasisene ajaleht, "Teabetelekraat", ilmuks regulaarselt. Ent sellesse kirjutatakse harva, seda ei taheta kasutada oma arvamuse avaldamise ja diskussioonipaneelina. Sageli levib kuulujutt täpsest infost oluliselt paremini ja kiiremini. Võimalik, et osaliselt on see põhjustatud asjaolust, et juhatus ei saa avalikuks teha väga suurt osa strateegilise juhtimise infost, mis vastaks paljudele küsimustele. Kindlasti tuleb veel leida see viis, mis kindlustab ETV-s vajaliku siseinfo liikumise kiiresti ja vigadeta tippjuhtimise tasanditelt allapoole. See on tippjuhtide töö – jagada informatsiooni, tagada, et igale tasandile vajalik info ka kohale jõuaks, sest vastasel korral ei kujune tegelikku vastutust.

### **Tunnustusvahendid**

Tõsine probleem on efektiivsete tunnustusvahendite leidmine. Varem hinnati väga võimalust töötada loomingu- keskkonnas, oluline oli kolleegide arvamus, ametlikku, ofitsiaalset, kõrgematelt juhtimistasanditelt tulevat tunnustust hinnati vähem. Mis stimuleeriks inimesi praegu? Eriti loomeasutuses, kus administratiivsed ja formaalsed, hierarhilised suhted ei ole tugevad ja vahetu ülemus võib olla pigem hea kolleeg kui karmi käega administraator? Millised peaksid olema enamikku rahuldavad tunnustuse viisid, kui hinnanguid mõjutab konkurents, ajakirjandus on valdavalt kriitiline, ühiskonda ja selle eri rühmi mõjutavad poliitilised- ja majandushuvid, kui valitseb liberaalne vaateviis ja arvamused seinast-seina?

Kindel on see, et inimesed vajavad tunnustust väga. Loomeinimesed eriti. Samas, töösuhetes muutub üha olulisemaks lepinguline vahekord. Vähem kulutatakse aega suhtlemisele ja emotsioonide kogumisele, tegevus spetsialiseerub ja ratsionaliseerub. Näen, et ETV-s töötavad inimesed ei samasta end enam nii tugevasti ETV-ga nagu varasematel aastatel. Kollektiivi mõiste muutub. Integreerivad tegurid teisenevad, ühtsustunnet asendab organisatsiooni vastavus konkreetsete inimeste konkreetsetele huvidele ja vajadustele, missioonitunne kaotab tähtsuse ega liida enam nii, nagu varem. Need on juhtimisprobleemid, millega peab pidevalt tegelema, vastuseid ja lahendusi otsima.

### **Demokraatlik stiil**

Mulle meeldib demokraatlik juhtimisstiil, volituste ja vastutuse täpne jagamine, usaldus ja koostöö. Eelistan madalat profiili ja püüan kolleegidest hoolida, püüan mitte segada neil otsustusi teha, väldin patronaazi. Ent alati pole juhil võimalik kõiges kokku leppida, jõuda igas küsimuses konsensusele ja kompromissile, vahel ei suuda inimesed üksteist mõista. Kui ametisse astusin, eeldasin, et saan teha peapanuse ETV töötajatele omasele kohusetundele. Arvan, et



ma ei eksinud, Eesti Televisioon pole hetkekski seiskunud, televiisorit sisse lülitades võib rahvas kindel olla, et ETV edastab vaadatavat programmi iga päev.

## 2. Mis põhjustab juhtimiraskusi?

Inimesed ise, kust mujalt need siis tulevad. Iseenesest mõistetavalt ka organisatsiooni sisesed küsimused, mida pole õnnestunud efektiivselt lahendada. Loomulikult on osa rakustest tingitud tegevuskeskkonnast kõige laiemas mõttes. Raskusi esineb erinevatel tasanditel ja valdkondades. Need võivad olla tingitud ebapiisavatest resurssidest, valesst töökorraldusest, ebatäpselt seatud prioriteetidest, administratiivse liini probleemidest - erinevate juhtimistasandite funktsioneerimisest, otsustamis- ja vastutusküsimuste lahendamatuses, suhetest kõrgemalseisvate organitega. Lõpuks, juhtimisprobleeme võivad tingida ka niisugused keerukad ilmingud nagu avalik arvamus ja organisatsiooni imidž.

### Ringhäälingu nõukogu funktsioon pole selge

Väliskeskkonna mõju näiteks võib tuua tõsiasja, et täna peame otsustama ETV programmi üksikasju poolteiseks aastaks ette, eelarvetingimused selguvad aga alles poole aasta pärast. Välistegur on ka see, et ETV-l on peamiselt humanitaaridest koosnev ringhäälingu nõukogu ning osale selle liikmetest pole olnud jõukohane süveneda telemajanduse spetsiifikasse, eelarve- ja tehnoloogia- küsimustesse, mitõttu nõukogul on raske sisuliselt täita oma kõrgemalseisva subjekti rolli. Vastutus hajub, nõukogu pole sageli ETV juhtimisel toeks, vaid toodab probleeme juurde. Äriorganisatsioonidele omast nõukogu, kellel on selged ülesanded ja materiaalne vastutus, pole avaliku ringhäälingu puhul luua õnnestunud.

### Seadusandluse puudulikkus

Mõned raskused tulenevad seaduste puudulikkusest. Võin näiteks tuua juba aastaid lahendamata avalik-õiguslike ETV ja ER omandiküsimused. Nähtavasti näpuvea tõttu maksustati välisfirmadele müüdav reklaam käibemaksuga, sisuliselt on tegu kauba ekspordiga, mille maksumäär peaks olema null. Eri instantsides on viga taunitud, ent selle parandamiseks on tulemusteta kulunud juba kolmveerand aastat, ETV on kaotanud mitu miljonit krooni.

### Tundlik organism

Raskusi põhjustavad motivatsiooniküsimused, vastandlikud huvid. Loomorganisatsioon on väga peen ja tundlik organism, inimeste mõjutamine õrn ja delikaatne asi. Meil töötab väga erinevaid inimesi, professionaalsuse, teadmiste, huvide ja eelistuste spekter on väga lai. Kiiresti muutunud olud, varakapitalism, teravnenud konkurents tekitab segaduse, nagu öeldakse "panid paraja paugu". Kui mõttemallid ja klišeed murtakse, võib täpne orienteerumine ja pädeva hinnangu andmine osutuda paljudele

raskeks. Parata pole, sageli kiputakse asju lihtsustama, otsides keerukatele nähtustele lihtsaid vastuseid. Muutuste- ja pingeolukorras on see loomulik. Mida enam juhtimist detsentraliseerida, seda enam on vaja jagada infot, saada tagasisidet, teostada kontrolli. Mida detsentraliseeritum süsteem, seda enam on olnud igast üksikust inimesest, igast juhust tipp-, kesk- ja madalamal juhtimise tasandil. Arvan, et suure organisatsiooni juhtimise üks võtmeküsimusi ongi keskjuhtimistaseme rakendamine. Kui õnnestub kesktase panna hästi juhtimisfunktsiooni täitma, otsustama ja vastutama, hakkab kõik klappima.

Tuleb tunnistada vähemalt kolme asja – töötada tuleb enamasti ikka nendega, keda võtta on, iseendast õnnestub vaid harva parem olla, valida ei ole tavaliselt hea ja veel parema vaid halva ja veel halvema vahel. Ja lõpuks, kuigi mitte lõpetuseks – raskusi suudab endale luua ka juhtkond ise - kes on täiuslik, visaku esimene kivi!

## 3. Kuidas olulisi probleeme ära tunda?

Olulised probleemid ei saa püsida liiga kaua varjatuna. Kui nii on, siis ei tunnetata juhtkond oma asutuse olukorda, selle pulsilööke ega südant. Iseasi, kas, millal ja milliste vahenditega tormata häda ravima. See on olnud probleemi teravusest, sellest, kui paljude inimeste töö on häiritud, millisel tasemel on probleemi lahendamine kõige efektiivsem. Seal, kus küsimuse saab lahendada keskastme juht, on tippjuhi sekkumine liiast, võimalik, et isegi viga. Tekib õpitud abitus, üks organisatsiooni halvi- maid haigusi. Mida enam probleeme suudetakse lahendada tipptasemest allpool, seda paremini on organisatsioon "seadistatud".

### Põhiline on töötajate kindlustunne ja töörahu

Peadirektoril on vahel mõne takistuse kaalu raske hinnata, sest organisatsioonis on palju tasandeid, iga juhtum on seotud mitmete üksikasjadega. Püüan kõigepealt selgitada, miks ja läbi mitme juhtimistasandi on probleem minuni jõudnud. Kui asi hargneb "sügavalt" ega ole oma loomulikul liikumisel tasandeid pidi lahenenud, pean sekkuma.

Asutuse tippjuhtkond peab enda vastu olema aus. Suhted peavad olema täpsed ja usalduslikud. Siis probleemid ei "varju" ja nende latentne periood on lühike. Meeskond, kus omavahel mängu mängitakse, mulle ei sobi isegi juhul, kui mõni olukord õnnestub hästi välja mängida. Väga keeruliste probleemide puhul pole ma hierarhiast hoolinud, vaid võtnud laua taha kokku inimesed eri tasanditelt, kes selle probleemiga on seotud, olgu siis juhtide või täitjate. Püüame lahendusi leida koos, see suurendab nii usalduslikkust kui ka tulemuslikkust, sest kõik on siis võrdses olukorras ja võrdselt informeeritud.



#### 4. Millised inimekäitumise seaduspärasused ilmnevad ebaõnnestumistes?

Kui midagi sõlme läheb, enam ei tööta, tekitab vastuolusid ja konflikte, on probleem enamasti suhetes. Midagi on juhtunud, ent otsest süüdlast pole võimalik leida. Detailsemal analüüsimisel selgub tavaliselt, et süüdi on korralikult välja arendamata, täpsustamata ja fikseerimata jäänud suhted, kohustused ja toimimise skeem. Kõiki asjaolusid pole suudetud arvesse võtta, olud ja tingimused on muutunud, ent uued ülesanded ja kohustused on jäänud määratlemata, vastutus seadmata. Sellisel juhul on tõepoolest paljud andnud "oma panuse" konkreetsetesse ebaõnnestumistesse.

Ja teiseks - sageli on inimestel raskusi eneseanalüüsiga, oma seisundile, võimetele, tööle õiglase hinnangu andmisega. Inimlikult on lihtsam näha oma hädades põhjusena teisi kui enese vastu aus olla.

#### Pisiasjade kirjeldamine katastroofina

Ebaõnnestumist tuleb osata hinnata. Ema esitas mulle alati esimese küsimusena, kui kuulis, et minuga on midagi juhtunud: "Oled sa ikka ise terve?". See oli kõige peamine, et oleksid terve, käed-jalad otsas. Muud annab parandada. Inimesed teevad vigu. Juht peab oskama vea suurust hinnata ja sellele kohaselt reageerida. Pisiasjade kirjeldamine katastroofina mulle ei sobi. Ühe asja eest kaks korda karistada ei saa. Sageli on juhtunu inimesele juba ise väga suureks karistuseks. Kui juhi hinnang juhtunule on objektiivne ja eelarvamusteta, nõustutakse sellega. See on parim viis konflikte lahendada ja sel juhul suhtutakse ka karistusse mõistlikult.

#### Vähi Toometi, Lepikson Boltovski vastu

Teletöös on eksimused küllalt komplitseeritud seetõttu, et võivad juhtuda ekraanil, nii otsesaates kui ka operatiivselt valminud saatematerjalidega, kutsudes esile avaliku resonantsi. Vea on teinud konkreetne inimene, programmi edastamise eest vastutab tippjuht, kuigi ta on selle saate tegemisest seisnud üsna kaugel. Meenutada on tõsiseid hetki - Meiusi Kersna ja Miliuse vastu, Oviir Saarna vastu, Vähi Toometi vastu, Lepikson Boltovski vastu. Need on olnud hetked, kus kolleegi käitumisele on tulnud anda täpne hinnang ja samas võtta kogu vastutus enda peale. Niisugused olukorrad on juhi proovikivi, võistlus võimete tipptasemel. Enamasti juhtuvad apsud kiiresti muutuvast süsteemis, ilmnevad uutes oludes ja viitavad sellele, et juhtide ettenägemisvõime ja prognoos on ebakvaliteetne või tegemata. Olen süü selgitamise kõrval pigem fokuseerinud tegevuse probleemide lahendamisele. Inimeste süüd saavad tõestada ainult teised, aga meil on olnud juhuseid, kus süüdiolivat inimest kaitsti isegi kohtus. Lihtsam oli eitada toimunut, kui loobuda oma arusaamast kollegiaalsest eetikast.

#### 5. Kuivõrd on vead välditavad?

100% garantiid pole kunagi. Tuleb püüda muuta suurte ebaõnnestumiste tõenäosus nii väikeseks kui võimalik. Selleks tuleb otsuste, projektide, kontseptsioonide väljatöötamisega vaeva näha. Mida põhjalikum on olnud analüüs, mida pädevamad prognoosid, seda kindlam, et tegevus on edukas. Nii et mõtlemise ja asjade arutamise pealt ei maksaks kokku hoida. Seega - suured vead tähendavad seda, et tulevikuga on vähe tegeldud.

Väiksemaid äpardusi on tavaliselt raskem vältida kui suuri prohmakaid. Neid tuleb ikka ette. Ent - vigade tegemine on õppimise juures põhimõttelise tähendusega, vigadeta ei toimu edasiminekut. Tavaliselt õpetab viga rohkem kui asjade sujumine vastuolude ja takerdumisteta. On palju alasid, kus ainult tänu vigadele saabki õppida. Näiteks sport, kus treeningtundides vigade parandamisega peamiselt tegeldaksegi. Organisatsiooni juhtimisel on sellega sarnaseid momente.

Viga, sõltuvalt tema suurusest, on kelluke või häirekell, mis teravdab tähelepanu. Mõnede eest võib juht lausa tänulik olla, need näitavad kätte süsteemi seisundi ja viitavad konkreetse tegutsemise vajadusele. Teisalt ei saa juht istuda ja tegeleda ainult sellega, et maksu mis maksab vältida minimaalsetegi vigade tekkimist. Mõttetu ja lootusetu!

Õnnestumise või ebaõnnestumise määra, suurust, kaalu ja tähendust peab peab hindama teatud taustsüsteemi suhtes. Peab olema referentpunkt. Enamasti on selleks püstitatud eesmärgid. Tuleb analüüsida eesmärgi realiseerimise sisemisi- ja väliseid tingimusi. Ebaõnnestumine näitab ka seda, et valitud lahenduses, tingimustes või vahendites oli mingi probleem.

#### 6. Mis aitab vigadega toime tulla?

Vastuoludega toimetulemine ongi juhi töö. Kogu areng on vastuoluline. Toime aitab tulla arusaamine sellest, kuidas protsessid kulgevad, millised on valikuvõimalused ja realiteedid. Juhi ülesandeks on luua terve hulk tingimusi, et tagada toimetulek. Ülo Vooglaid õpetas - otsustada saab vaid siis, kui selleks on olemas nii ressursid kui ka tingimused. Kui need on puudulikud, pole võimalik otsustada. Kui ei saa otsustada, pole võimalik vastutada. Kui pole võimalik vastutada, ei saa juhtida ega sihikindlalt tegutseda.

#### Tingimused ja ressursid

Sageli on probleem selles, et tingimused ja ressursid juhte ei rahulda. Muidugi peaks ETV kiiremini arenema. Kellel oleks midagi hiilgava infrastruktuuri, moodsa tehnika, kõrgete palkade, väga kvaliteetse programmi, kõiki rahuldavate töötingimuste, kiitvate hinnangute ja publiku poolehoidu vastu. Loomulikult on kogu meie tegevus suunatud kvaliteetsema programmi tootmiseks ja tegijatele normaalse töötingimuste loomiseks. Ent sageli ei jää selleks puudu mitte ainult materiaalsetest vaid ka vaimsetest ressurssidest. Hea televisioon on väikesel rahvale väga suur väljakutse. Eesti telemaastikul sattus põlvkondade vahetus ja uute telekanalite loomine ühele ajale.



Konkurents on olnud tervendav, sünnitanud ka palju tüli, kuid vähe uusi andekaid tegijaid. Kui häid tegijaid pole, pole ka head televisiooni. Hea teletegija on haruldus.

Peamisega, sellega, mille eest me rahva ees vastutame, on ETV praegusel ülemineku- perioodil siiski toime tulnud. Selle kinnituseks on tõsiasi, et **Eesti on uues Euroopas üks vähestest riikidest, kus avalik-õiguslik televisioon on säilitanud oma domineeriva positsiooni auditooriumi ajajaotuses.**

Teised on kommertskanalitele alla jäänud, enamuspublik on loovutatud erakanalitele. See on ETV programmi põhimõtete kujundajate ja programmi loojate põhimõtteline saavutus. Kahju, et seejuures oleme ikka veel keskpärase tehnilise tasemega televisioon.

### 7. Millised juhi isiksuse omadused aitavad ebaõnnestumisi ennetada?

Teadmised, võime luua meeskond, oskus luua usalduslikud suhted, suutlikkus mõista nüansse ja teha mõistlikke kompromisse. Veendumus, valmidus vastutada, oskus otsustada õigel ajal. Ajakirjandusjuhi jaoks oluline omadus on oskus jääda erapooletuks ja suutlikkus olla sõltumatu poliitilisest võimust. Loll ei saa olla, närvlikkus ja omakasupüüdlikkus peavad olema välistatud, käed peavad olema puhtad.

Oluline on, et enesehinnanguga oleks kõik korras. Ent tippjuht pole inimene, keda kõik peaksid armastama, kes organisatsioonis ainuisikuliselt õpetab, teab, käsib ja halastab. Ta pole ka kõige rikkam ja parem. Pole mingi õnnetus, kui keegi teenib majas rohkem kui peadirektor. Erinen oma kolleegidest ainult selle poolest, et vastutan kõige eest, mis siin toimub. Usun inimestesse ja iseendast parem olemine on võimatu. Enamasti organisatsioon väärib iseennast.

### 8. Mida olete õppinud?

Arvan, et inimesel, kes juhib suurt organisatsiooni, peavad eesmärgid selged olema. Ta peab olema kindel, et neil eesmärkidel on väärtus. Kui midagi kohe ei õnnestu, ei või käega lüüa. Tuleb veelkord analüüsida olukorda ja eesmäärke. Kui usud sellesse, mida teed, siis on jõudu. Mõni asi läheb kiiresti, mõne eesmärgi teostumist tuleb pikalt oodata, väga head ideed realiseeruvad 5-7 aasta jooksul, mõned ei teostu kunagi.

Probleemid on paratamatud. Kriitikat, ka kurja ja ülekohtust, peab õppima analüüsima ja taluma, sageli on tõtt ka selles, mida kõneleb kuri keel. Juhtimismeeskonnas on kõige olulisem usaldus, täpne kokkulepe volituste ja vastutuse piirides ja lepetest pidamine.

**Ajakirjanduses on oluline mitte eksida ühe olulise reegli vastu – seda, mida teed, tuleb teha teiste ja mitte enese pärast. Nii kitsamas kui laiemas tähenduses.**

Juht peab õppima elama ja toime tulema vastuolulises, probleemses, kriitilises kesk-

konnas. Ta peab õppima olulist ebaolulisest eraldama. Ta peab teadma, et temale jagatakse tunnustust harva. Ta peab arvestama võõrandumisega, mida kõrge juhtimispositsioon kaasa toob. Enamik juhte TV-s on välja kasvanud organisatsiooni seest. Ühel päeval oled sa "nemad" ja mitte enam "meie", nendest, kellega aastaid külg-külje kõrval oled töötanud, kelle hulgast sa tuled, eristab sind vastutuse määr. Selle mõistmiseks ja sellega harjumiseks läheb aega. Juhi töö on huvitav, juht võidab nii mõndagi, kuid ka kaotab palju. Ka juht vajab tuge nagu teisedki inimesed.

Kindlasti on igal juhil oma domineerivad eelistused ja motivatsioon. Olen oluliseks pidanud, et konkreetsetes oludes on tehtud kõik juhtidest olenev selleks, et töötajatel oleks võimalus end teostada.

Küsinud  
**Maaja Vadi**

## Õnnitleme

### 25. tööjuubel

3. augustil uudisteprogrammi monteerijal **Astra Trassil**,  
4. augustil koostööfilmide toimetuse filmidirektoril **Maie Kermal**,  
9. augustil salvestusosakonna videomonteerijal **Oleg Gromovil** ja  
24. augustil kultuuritoimetuse assistendil **Silja Milli-Oraval**.

### 60. juubelisünnipäeva

- pidas 15. augustil operaatorite osakonna operaator **Aleksander Razumov**.



## Tere tulemast, STIG!

Järgmise nädala esmaspäeval on meil rõõmus taaskohtumine ETV hea sõbra Stig Törnroos-Wickbergiga. Sedapuhku võtab ta vaatluse alla ajakirjandusliku programmi saated ja asub toimetuste rahvaga tööle järgmise plaani kohaselt:

**Esmaspäeval, 25. augustil** on VI korruse koosolekusaali oodatud ajakirjandusliku programmi need saatetegijad, kes varem pole tema kursustel osalenud.

**Teisipäeval, 26. augustil** tegeleb Stig samas toimetuste režissööridega.

**Kolmapäeval, 27. augustil** analüüsitakse üksikuid saateid individuaalselt.

**Neljapäeval, 28. augustil** on plaanis rühmatööd ja toimetuste saadete salvestuste läbivaatused ning analüüs. (1., 2. stuudio ja VI korruse koosolekusaal.)

**Reede, 29. august** on taas rühmatöö ja kokkuvõtete tegemise päev, tegevus toimub taas koosolekusaalis ja stuudios. Sama päeva õhtul lahkub Stig Tallinnast.

Kõigil päevadel on planeeritud alustada tööd kell 10.00 ja lõunat pidada kella 14.00 - 15.00. Tööpäeva lõpp on ilmselt kella 18.00 paiku, sõltuvalt tööhoost ja kaasalöömisinnust. Loomulikult on võimalikud mõned muudatused ajakavas, ent need selguvad alles Stigi saabudes.

Koolitusosakond

### Kallid toimetajad ja saatejuhid!

Algab uus hooaeg ja uue hooga alustame ka enda reklaamimist tihedal teleturul.

Sellega seoses palun teil aktiivsust üles näidata! Ärge unustage kutsumast fotograafi, kui midagi huvitavat toimumas. Kes veel, kui mitte teie ise, teaks kõige paremini, mida ja keda pildistada tasub? Ja veel: kuna meil on nüüd vaid kaks fotograafi, siis seda kallim on nende aeg! Meeldivat koostööd soovides

Katrin Puur

saadete reklaamitoimetaja



## PERSONALITEATED

### Tööleping lõpetati

26. 06. 1997 Tartu toimetuse vanemtoimetaja Kati Murutariga,

15. 07. 1997 Tartu toimetuse operaatori Ilmar Loomanniga,

31. 07. 1997 kultuuritoimetuse toimetaja Ly Pulkiga, väljastusosakonna toimetaja Margot Mahlapuuga, fotoosakonna vanemfotograafi Heidi Maasikmetsaga.

13. 08. 1997 kultuuritoimetuse vanemtoimetaja Anne Tuulinguga.

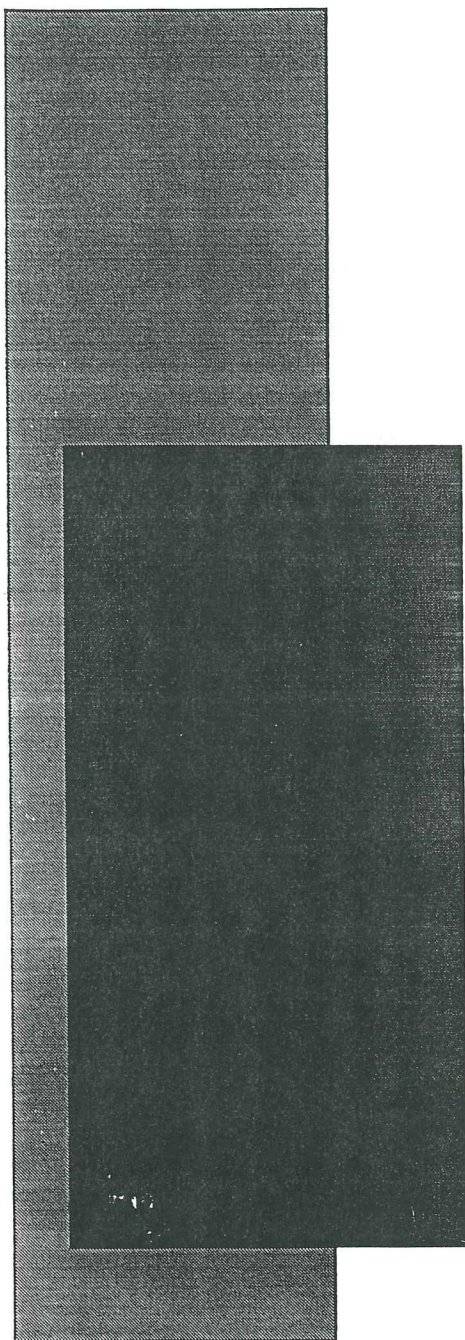
### Tööle asusid

01. 07. 1997 Toomas Vann salvestusosakonna videooperaatorina, Riho Västriku uudisteprog-rammi peatoimetajana.

Anne Saksakulm

personaliosakonna vaneminspektor





# Heidile

## mõeldes...

Ootamatu pikse purustusjõud olevat kõige laastavam. Pikselöögina tabas meid ka teade Heidi Maasikmetsa surmast oma sünnipäeva eelöhtul, kui kolleegidel olid juba lilledki tema õnnitlemiseks valmis varutud.

Heidi Maasikmets õppis ja sai päevapiltnikuks alal, mis naiste hulgas vähepopulaarne, ja oma elutöö - kõik need kakskümmend kuus aastat - tegi ta Eesti Televisiooni heaks.

Tõeline oma ala entusiast annab pisku oma hingest, suhtumisest, armastusest töösse, mida teeb. Heidi puhul on pisku liialt tagasihoidlikult öeldud, kuid kiidukoore ta ei vajanud. Meil kõigil on temast mälestus - kellel pisike passipilt, kellel pidulik portree või grupipilt pere ja sõprade ringis - tagaküljel tagasihoidlik märg "Foto: Heidi Maasikmets".

Ta andis killu endast meie elu, sünnimaa ja inimeste jäädvus-tamiseks. Selle tähtsust ja tähendust oskavad kõige paremini hinnata alles järeltulevad põlved. Heidi täitis sadade tellijate erinevaid soove ja palveid, ent ta polnud pelgalt käsutäitja, ta tahtis ja suutis ise mõelda. Tema aated ja vaated olid avarad ja selged, esikohal oli meie, mitte mina.

Kõige lähedasemad kolleegid kutsusid Heidit oma emmeks. See on suurim austus- ja lugupidamisavaldus.

Ei ole enam naeratavat, tarmukat ja mõistvat kolleegi, head abilist ja kaasalööjat. Ei ole emmet lähedastele kolleegidele ega oma perele. On vaid pildid, kuhu ta pani oma töökuse ja armastuse.

Aitäh jäi hiljaks, saatuselöök jõudis enne kohale.

**Teabetelekraat on ETV  
sekretariaadi väljaanne.**

Vahendanud Lea Arme (tuba 611, telefon 4162).

**KAASTÖÖD OODATUD!**

Järgmine number ilmub kahe nädala pärast.

Voldemar Lindström