

# Tartu ülikooli juhtimise hea tava

## Sisukord

Juhtimise hea tava taustaks .....	1
Juhtimise hea tava koostamise protsess .....	2
Juhi töö eripära ülikoolis ja hea tava .....	3
1. Juht ja töötajad / isikutevahelised rollid .....	4
2. Juht ja informatsioon / teaberollid .....	10
3. Juht ja organisatsioon / otsustusrollid .....	13

## Juhtimise hea tava taustaks

Toetamaks Tartu Ülikooli missiooni täitmist ja organisatsiooni arendamist on ülikoolis välja töötatud mitmeid tavasid ja kokkuleppeid. Valminud on [doktoriõppe hea tava](#), [õpetamise](#) ja [õppimise](#) hea tava ning käimas on [teadustöö hea tava](#) koostamine. Lisaks on välja töötatud [võrdse kohtlemise juhend](#). Eelmainitud tavad ja juhendid ei kirjelda siiski piisavalt üht olulist funktsiooni ülikoolis – juhtimist –, ent juhtimisoskuste arendamine on ülikoolile samuti oluline ([TÜ arengukava](#) p. 9.1.4). Käesolevaga ongi lisandunud juhtimise hea tava.

Juhtimise hea tava eesmärk on teadvustada juhi ees seisvaid väljakutseid ning toetada juhti tema töös, selgitades erinevate rollide sisu ning nendega seonduvaid valikuid. Tava kaugem eesmärk on kujundada ühtset arusaama ning ühtlustada ja arendada juhtimise kvaliteeti Tartu ülikoolis.

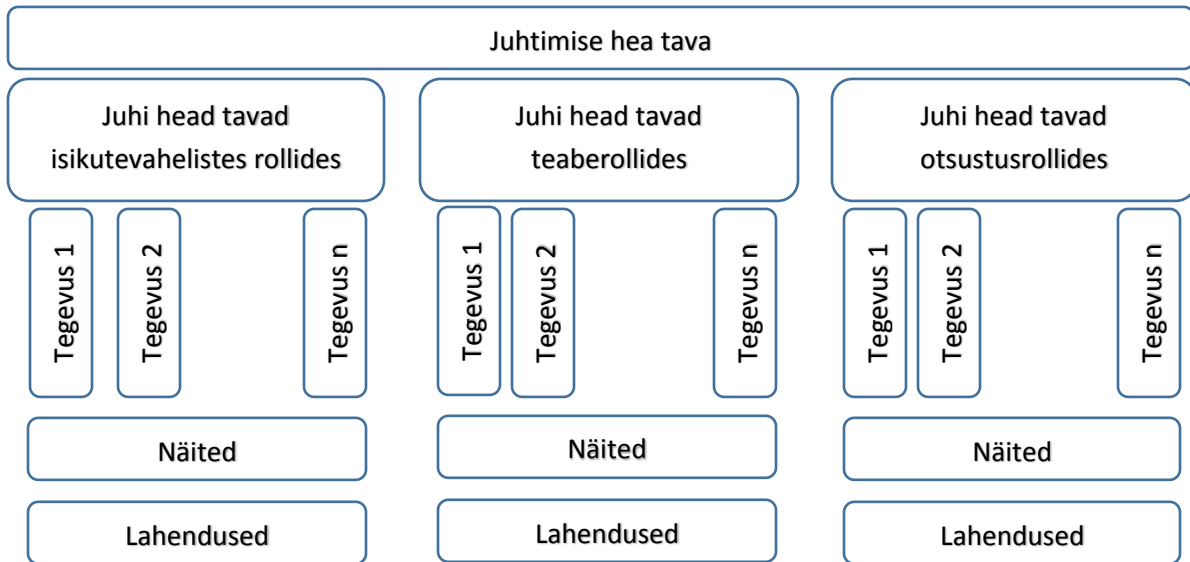
Juhtimise heas tavas lähtutakse Henry Mintzbergi (1975<sup>1</sup>) juhi rollikäsitlusest, mille kohaselt käituvad inimesed teatud olukordades sarnaselt. See mudel eristab kümme tegevuspõhist rolli, milleks on:

- isikutevahelised rollid: esindamine, juhtimine-eestvedamine, sidepidamine;
- teaberollid: vastuvõtmine, jagamine, kõnelemine;
- otsustusrollid: uuendamine, arusaamatuste lahendamine, ressursi jagamine, läbirääkimised.

---

<sup>1</sup> Mintzberg (1975). *The Manager's Job: Folklore and Fact*. *Harvard Business Review*, 53, 49–61.

Kõik nimetatud rollid on aktuaalsed ka akadeemilise organisatsiooni juhtimises ning nendest lähtuvalt on kujundatud soovitusel juhile, võttes seejuures arvesse Tartu ülikooli eripära. Juhtimise hea tava ülesehitus on mitmekihiline, vt. joonist.



### Juhtimise hea tava koostamise protsess

Juhtimise hea tava koostamine sai alguse 2016. a veebruaris juhtkogu<sup>2</sup> moodustamise, juhtimisolukorra kaardistamisega ning lähteülesande täpsustamisega mitmete arutelude käigus. Järgmiste sammudena pandi kokku juhtimise hea tava koostamise meetodika ja viidi läbi mahukas uuring, mille põhjal valmis juhtimise hea tava esimene versioon. Neis tööloikudes oli kandvaks jõuks majandusteaduskonna juhtimise õppetooli tööühm<sup>3</sup>. Aktiivselt on ettevõtmise õnnestumisele kaasa aidanud TÜ eetikakeskus, pakkudes tuge ja nõu protsessi erinevates etappides. Juhtimise hea tava koostamise tegevusi koordineeris personaliosakond.

Ülikoolis oluliste juhtimispõhimõtete leidmiseks koostati juhi rollidele tuginedes minikaasused ning fookusgrupi intervjuudes sõeluti välja ideed, kuidas oleks sobilik sarnastes olukordades käituda. Fookusgrupi intervjuud protokolliti ja salvestati ning hilisema analüüsi käigus töötati välja printsiibid, mis peegeldavad juhtimisideaali Tartu ülikoolis. Kutse aruteluringidesse edastati ülikoolisestest suhtluskanalite ja personaalsete pöördumiste kaudu – osalemisvõimalust pakuti kõikidele TÜ töötajatele. Ajavahemikul 19.09.–19.10.2016 toimus 15 fookusgrupi intervjuud (sh üks katseuuringu grupp testimaks meetodika sobivust) kestusega 1,5–2 tundi. Fookusgruppides osalesid erinevate valdkondade ja tasandite töötajad, sh välisõppejõud. Oma vaateid jagasid ka üliõpilasesinduse esindajad. Kokku osales aruteluringides

<sup>2</sup> Juhtkogu liikmed: Tõnis Karki, Birute Klaas-Lang, Tõnu Lehtsaar, Andres Liinat, Martin Noorkõiv, Mart Noorma, Andres Soosaar, Margit Sutrop, Kristi Tenno, Maaja Vadi ja Raivo Valk.

<sup>3</sup> Tööühma liikmed: Maret Ahonen, Krista Jaakson, Anne Reino ja Maaja Vadi.

97 inimest, 51 naist ja 46 meest. Tava tööversioon on kommenteerimiseks ja ettepanekute tegemiseks olnud kättesaadav siseveebis ning seda on lähtuvalt laekunud tagasisidest ka täiendatud. Teksti on tutvustatud kõigi valdkondade nõukogudes ning eraldi seminaril tugiüksuste juhtidele. Ülikooli senat kiitis juhtimise hea tava heaks 2017. a 3. märtsil toimunud istungil. Senat pidas oluliseks ka seda, et tavas toodud põhimõtted vaadataks üle vähemalt iga viie aasta tagant.

Juhtimise hea tava juures on mitmeid näited. Neid võiks aga olla alati rohkem ja töötajad võivad neid omalt poolt välja pakkuda. Näidete juures olevate lahenduste kommenteerimine ja täiendamine on samuti teretulnud! Oma mõtteid jagage palun personaliarenduse peaspetsialisti Raivo Valkiga ([raivo.valk@ut.ee](mailto:raivo.valk@ut.ee), 7375141). Täname kõiki, kes on juba panustanud juhtimise hea tava väljatöötamisse või seda veel teevad!

### Juhi töö eripära ülikoolis ja hea tava

Juhiks saades tuleb töötajal teadvustada, et talle seatud ootused on senise tööga võrreldes teist laadi ning tema tegevus või tegevusetus on paratamatult suurema tähelepanu all. See, kas ollakse juht põhitöö või lisaülesandena, ajutiselt või alaliselt, ametisse määratuna või kolleegide valituna, töökorraldusliku üksuse, instituudi või valdkonna tasandil, ei muuda ümbritsevate ootuseid juhile – hea juhtimise kriteeriumid on valdavalt samad. Kuigi juhtimine võib akadeemilise töötaja rollide hulgas olla vaid üks mitmest ja seejuures juhi enda jaoks isegi mitte kõige tähtsam, on selle rolli mõju kolleegidele ja ülikoolile ometi väga suur. Seetõttu pakub ülikool tuge juhtimispädevuse arendamisel (*coaching*, mentorlus, juhtimiskoolitused jms) ning juhi vastutus on neid võimalusi kasutada. Ülikool arvestab ja tunnustab juhina antud panust töö tulemuste hindamisel.

On inimesi, kes täidavad juhi rolli suurepäraselt tänu oma isiksuseomadustele, kogemusele või intuitsioonile. Kuid ka vilunul juhil tuleb ette olukordi, kus pole häid ja ainuõigeid käitumisviisi valikuid, ning akadeemilises organisatsioonis esineb neid eriti sageli. Akadeemilise organisatsiooni juhtimises põrkuvad administratiivne ja akadeemiline hierarhia: lektor võib olla professori vahetu juht või juhivad doktorikraadita juht kolleege, kes on oma valdkonnas maailmatasemel eksperdid. Samuti tuleb akadeemilises organisatsioonis leida juhil tasakaal oma eri rollide vahel, seista silmitsi kohustuste konfliktidega ning tihtipeale valida personaalsete, professionaalsete ja [organisatsiooni põhiväärtuste](#) vahel. Kohustuste hierarhia on juhi ja tema kolleegide ning juhi ja ülikooli vaheline kokkulepe. Hea tava tulebki käsitada osana seesugusest kokkuleppest. Tartu ülikooli juhtimise hea tava ei ole normdokument, vaid ideaali kirjeldav ja laiemalt juhtimiskultuuri edendav juhend: selle eesmärk on ühtlustada ülikooli töötajaskonna arusaama sellest, mida teeb ja mille jätab tegemata suurepärase juht. Kindlasti tekib olukordi, kus pole võimalik kõiki põhimõtteid järgida; juht arvestab konkreetset situatsiooni ja inimesi ning on ise seejuures autentne ega kaota inimlikkust. Hea tava teadvustab ja väärtustab juhi rolli ülikoolis.

## 1. Juht ja töötajad / isikutevahelised rollid

### 1.1. Juht loob usaldusliku ja ülikooli eesmärkide täitmisele orienteeritud meeskonna: ükski juht ei saa olla tõhus üksinda.

- Ta loob ja hoiab usaldust meeskonnas. Tal on õigus meeskonda kujundada, arvestades ülikooli ametikohtade täitmise korda ning vahetult koostööd tegevate inimeste sobivust. Kui juhi lähimas meeskonnas puudub eesmärkide osas üksmeel, koostöö ja usaldus, kannatavad selle all kõik kolleegid.
- Juht korraldab töö ja protsessid selliselt, et meeskonna liikmed saavad rakendada oma potentsiaali parimal moel.

**Näide:** Oluliselt väiksem tudengite arv ja vähenenud eelarve on kaasa toonud olukorra, kus ühele üksuse hea tagasisidega dotsendile pole enam pakkuda täies mahus tööd. Tudengite arvu langustendents tundub jätkuvat. Oled pakkunud talle kaasalöömist oma teadusteemas, kuid dotsent on sellest keeldunud, sest tema kutsumus on õpetamine. Dotsent on tööl tähtajalise töölepinguga, mis kestab veel kaks aastat, mistõttu koondamise korral tuleks dotsendile välja maksta kogu tema lepingu lõpuni jäänud töötasu.

**Mida teha?** Loe läbi variandid 1–4 ja mõtle, millised on toodud lahenduste puudused ning mida ise teeksid teisiti. Seejärel vaata varianti 5.

1. Aktsepteerid dotsendi soovi mitte osaleda teadusprojektis ja maksad talle töölepingujärgset tasu teadusrahast, kuid hakkad talle seejärel delegeerima väiksemaid teadusadministratiivseid kohustusi.
2. Pakud dotsendile teadusprojektis kaasalöömist kui ainsat võimalust töösuhet jätkata, andes talle lootust, et paari aasta pärast saab ta taas pühenduda täismahus õpetamisele.
3. Vähendad dotsendi tegelikku õppekoormust, makstes endist töötasu, kuid samal ajal otsid võimalusi temaga töösuhte lõpetamiseks.
4. Säilitad dotsendi õppekoormuse, jagades töö üksuses ümber ning palud dotsendil asjassepuutuvaid kolleege muudatusest teavitada.
5. Mitte ühtegi eelnevaist. Dotsendi ametikohal on teadustööl oluline roll, seega kui kolleeg soovib pühenduda valdavalt õpetamisele, siis tuleks kaaluda lektori ametikohta. Juhina peab sul olema suurem pilt ja pikaajalisem plaan: tuleb vaadata tööd üksuses tervikuna, samuti prognoosida võimalikke personali liikumisi. Kui dotsendi õpetamiskoormust pole võimalik üksuses tööd ümber jagades hoida senisel tasemel, siis tuleb talle teha ettepanek töökoormuse ja -tasu vähendamiseks, eeldusel, et see pole

*lühiajaline kõikumine. Hoiduda tuleb skeemidest, kus töötasu maksmiseks kasutatakse finantsallikaid, mis ei peegelda tegelikku tööd.*

- Ta lepib kokku tööaja kasutuses ning ei eelda töövälisel ajal töötamist.

**Näide:** *On reede, tööpäeva lõpp. Sulle helistab ajakirjanik ja teatab, et esmaspäeval ilmub artikkel, kuhu on vaja sinu panust. Selleks, et ajakirjanikule info kokku panna, on sul omakorda vaja see saada oma kolleegidelt: neil läheks info kokkupanemiseks hinnanguliselt paar tundi, sul endal tunduvalt rohkem.*

**Mida teha?** *Loe läbi variandid 1–4 ja mõtle, millised on toodud lahenduste puudused ning mida ise teeksid teisiti. Seejärel vaata varianti 5.*

*1. Saadad kolleegidele palve saata info endale laupäeva õhtuks. Selgitad, et ei annaks sellist ülesannet, kui sellega poleks nii kiire, kuid tegemist on sundseisuga.*

*2. Ütled ajakirjanikule ära, viidates töönädala lõpule.*

*3. Sa ei soovi kolleege nädalavahetuseks sundseisu panna. Teades aga, et ajakirjaniku avaldatust võib sõltuda ülikooli maine, otsustad info ise kokku panna.*

*4. Delegeerid selle ülesande kolleegile, kelle kohta tead, et ta on väga kohusetundlik ning et erinevalt teistest pole tal perekondlikke kohustusi.*

*5. Mitte ühtegi eelnevaist. Kui tegemist on tõepoolest kiire ja olulise maineküsimusega, anna kolleegidele võimalus panustada samal õhtul, et panna info kokku kollektiivselt. Seejuures pead aga arvestama, et kolleegid võivad tajuda ülesannet vastuvaidlematu käsuna, mistõttu kasuta vahetut suhtlemist koos olukorra kirjeldusega. Kui tegemist pole nii pakilise teemaga, siis püüa ajakirjanikuga kokkuleppele jõuda ja artikli kvaliteedi huvides see uude töönädalasse lükata.*

## **1.2. Juht tunneb oma kolleege ja märkab neid nii õnnestumistes kui muredes.**

- Ta on kursis töötajate tööülesannetega ja nende vastavusega töölepingus sätestatule ning sekkub ebakõlade korral.
- Ta märkab töötaja seisundit ning täiendavate tööülesannete kavandamisel arvestab sellega.

**Näide:** *Sinu üksusega on liitunud võimekas töötaja, kuid ta töötab poole kohaga koolis õpetajana. Uus töötaja vastutab paari õppeaine eest, on*

võtnud administratiivseid ülesandeid ja osaleb ka mõnes rakendusprojektis. Viimasel ajal näed temas väsimuse märke ning ta kurdab, et töötab ka nädalavahetustel, kuid samas on tema töö kvaliteet sinu arvates endine. Nüüd pakutakse sulle suuremahulist ja tulusat projekti, kuhu kõnealune kolleeg oma profiililt väga hästi sobiks.

**Mida teha?** Loe läbi variandid 1–4 ja mõtle, millised on toodud lahenduste puudused ning mida ise teeksid teisiti. Seejärel vaata varianti 5.

1. Pakud projekti siiski sellele töötajale. Küll ta ise loobub, kui see projekt tema töö hulka kuidagi ei mahu.

2. Otsustad anda võimaluse oma doktorandile, kes saaks end tõestada ja kogemust koguda.

3. Teed töötajale ettepaneku loobuda koolis töötamisest ning tulla täiskohaga tööle. Saad talle pakkuda täiskohaga tööd vähemalt üheks aastaks.

4. Oled mures töötaja reaalse koormuse pärast ja otsustad projektist loobuda, sest selle projekti täitmiseks ei ole inimesi.

5. Kasutad elemente kõigist eelnevaist, kuid alustada võiksid nr 3st. Kindlasti pead juhina olema kursis töötaja töökoormusega. Alati pole see võimalik, sest töötajatel võib olla kohustusi väljaspool põhitöökohta, kuid siin on abiks usalduslik suhe töötajatega ning regulaarsed (arengu)vestlused. Tuleb silmas pidada, et tööülesannete killustatus loob juba iseenesest suurema stressifooni. Kui on võimalik, anna töötajatele samasuunalisi tööülesanded. Lisatöö puhul arutage läbi, millistest senistest ülesannetest saaks loobuda. Kirjeldatud olukorrale sarnases situatsioonis tuleks esiplaanile seada töötaja ning oma üksuse ja ülikooli pikaajalised huvid. Projektist loobumist kaalu ainult juhul, kui selle täitmiseks puuduvad töötajad või doktorandid täiesti.

- Ta pakub toetust, kui töötajal on raske, ja tunnustab heade töötulemuste eest. Kollektiiv on eelkõige inimesed ja alles seejärel töötajad.

### **1.3. Juht kohtleb töötajaid õiglaselt, väärtustades igaühe individuaalsust.**

- Ta pöörab tähelepanu kogu kollektiivile, mille moodustavad nii akadeemilised töötajad kui tugipersonal, nii tähtajatu lepinguga kui ka ajutised kolleegid (nt. külalisprofessorid ja järeldoktorid).
- Ta peab arenguveestluseid, kus minevikus toimunud tegevuste ja akadeemilise pädevuse kõrval on oluline ka töötaja tulevik ja terviklik areng.

- Ta arvestab töötajate ajutisi või alalisi [erivajadusi](#) ja selgitab erikohtlemise vajadust teistele töötajatele.

**Näide:** Üks sinu üksuse töötaja töötab isiklikel põhjustel valdavalt kodus ja teda näeb töökohal väga harva. Viimasel ajal on töökaaslased hakanud selle üle nurisema ning viimasel töökoosolekul tõstatisid paar töötajat uuesti selle küsimuse. Neil on tunne, et see töötaja ei panusta tööülesannete täitmisse teistega võrdselt.

**Mida teha?** Loe läbi variandid 1–3 ja mõtle, millised on toodud lahenduste puudused ning mida ise teeksid teisiti. Seejärel vaata varianti 4.

1. Vastad, et oled ise ka sellele mõelnud ega tea täpselt, kes kui palju tööd teeb. Ülevaate saamiseks otsustad rakendada kogu üksuses kohustuslikku töötaja mõõtmist.

2. Kutsud kõik töötajad kokku ja palud igaühel selgitada, mida ta kodus töötava inimese tööpanusest arvab.

3. Kutsud kodus töötava inimese enda jutule, et kuulda tema arvamust olukorrast. Selgitad töökollektiivis kujunenud olukorda ja keelad sellel töötajal edaspidi kodus töötamise.

4. Mitte ühtegi eelnevaist. Väljendad kolleegidele oma vastutust töökorralduse eest ning selgitad neile kodus töötava inimese tööülesandeid ja -panust. Võtad kasutusele IT-lahendusi, et kodus töötav kolleeg saaks teistega võrdselt osaleda koosolekutel, administratiivtöös jms. Mida rohkem tehakse kaugtööd, seda täpsemalt tuleb kokku leppida oodatav töötulemus, jälgida selle täitmist ja teavitada sellest kolleege.

#### **1.4. Juht on suhtlemisel aus ja viisakas, toetades ka keerulistes olukordades osapoolte väarikust.**

- Ta räägib töötajaga eelarvamuseeta ja otse, kui temani on jõudnud signaalid probleemidest töötaja töötulemustes või -motivatsioonis.
- Ta eelistab võimalusel suhelda silmast-silma ja hoidub tundlikel või kaalukatel teemadel (elektroonselt) vahendatud kommunikatsioonist.
- Ta tunnetab oma vastutust, kuid teab ka oma pädevuse piire. Vajadusel konsulteerib teiste erialade asjatundjatega.

#### **1.5. Juht hoolitseb positiivse tööõhkkonna eest.**

- Ta korraldab tööd selliselt, et töötajad üksteist tundma õpiksid, ning loob võimalusi ja tavasid vahetuks suhtlemiseks.

- Ta on nähtav, viibib olulistel üritustel isiklikult kohal või kasutab teisi võimalusi ürituse olulisuse rõhutamiseks.

**Näide:** Üks sinu üksuse välistöötaja avaldas mainekas teadusajakirjas artikli, mille tulemused on leidnud väga laialdast vastukaja. Sulle helistab ajakirjanik ja palub sind telesaatesse teemat kommenteerima. Samas tead, et sa ei ole sellel teemal kõige kompetentsem ja lisaks on sul samal päeval õppetöö.

**Mida teha?** Loe läbi variandid 1–3 ja mõtle, millised on toodud lahenduste puudused ning mida ise teeksid teisiti. Seejärel vaata varianti 4.

1. Ütled ajakirjanikule, et saatesse tuleb siiski töö autor ja soovitatud televisioonil leida talle sünkroontõlk.
2. Kuna sul pole aega ennast teemaga kurssi viia ja korralduslike küsimustega tegeleda, pöördud ülikooli kommunikatsiooniosakonda, et nemad telekanaliga suhtleksid ning saatesse parima esineja leiaksid.
3. Saadad telesaatesse välistöötaja eesti keelt kõneleva doktorandi, kes on ladusa jutuga, hästi enesekindel ja oma juhendaja uurimistööga kindlasti kursis.
4. Mitte ühtegi eelnevaist. Juhina tuleb sul teadvustada oma esindusfunktsiooni. Kahtlemata väärrib teadustöö autor isiklikult esiletõstmist, kuid sina saad oma kohalolekuga rõhutada üksuse ja ülikooli rolli uurimistöös ning saavutatut erakordsust. Samal ajal on aga oluline, et telesaates antavad kommentaarid oleksid asjakohased ning kuna sa ei tunne ennast päris kompetentsena, tuleks telesinimesse kaasata ka teadustöö autor. Kaalu võimalust õppetööga seonduvad kohustused ümber korraldada ning osaleda telesaates. Kaasa ka välistöötaja ning palu vajadusel saatesse sünkroontõlget. Nii oleksid esindatud töö autor ja ka sinu üksus. Kui aga õppetööd pole võimalik ümber korraldada, siis otsi alternatiivseid lahendusi (telesild, videopöördumine vms). Oluline on esinemiseks valmistuda ning leppida kokku omavaheline rollijaotus, et ülikool ja sinu üksus saaksid parimal moel esindatud. Vajadusel konsulteeeri turundus- ja kommunikatsiooniosakonna töötajatega.

- Kriitilistes olukordades hoiab ta suhtluskanalid avatuna – reageerimata jätmine on käitumisviis, mida töötajad juhilt ei oota.

**Näide:** Sa osaled mainekal rahvusvahelisel teaduskonverentsil välismaal, kus pead järgmisel päeval juhtima üht sessiooni. Samal ajal saad oma üksuse töötajalt SMSi teatega, et sinu juhitava laboris on juhtunud tööõnnetus,



*mistõttu vähemalt üks laborant on sattunud raske tervisekahjustusega haiglasse. Sinu ja üksuse jaoks on konverentsil osalemine oluline, kuna soovid seal sõlmida kontakte, mis on vajalikud H2020 projekti taotlemiseks vajaliku konsortsiumi moodustamiseks. Konverentsil osalevad tugeva mainega uurimisgrupid, kelle kaasamine projekti annaks hindamisel kindlasti lisapunkte.*

**Mida teha?** *Loe kahte esimest varianti ja mõtle, millised on toodud lahenduste puudused ning mida ise teeksid teisiti. Seejärel vaata varianti 3.*

*1. Kuna sa eemal olles nagunii midagi muuta ei saa ja labori ning selle töötajate tulevik on seotud kavandatava projekti edukusega, otsustad jätta teatele reageerimata. Keskendud sessioonile, lülitad telefoni välja ja ignoreerid e-kirju.*

*2. Otsustad konverentsi sessiooni juhtimisest loobuda ning pöördud tagasi esimesel võimalusel. Laboris toimunud õnnetus viitab sellele, et kogu tööprotsess ja ohutusmeetmed tuleb kiiremas korras üle vaadata.*

*3. Ei seda ega teist. Esmalt pead juhina olema kättesaadav ning suhtlemiseks avatud. Helista vigastatud töötajale ning uuri, kas sina või keegi teine uurimisgrupist saaks tema heaks midagi teha. Ole empaatiline ja hooliv kannatanu ning tema lähedaste suhtes, kuid mõista, et olukord on puudutanud kogu kollektiivi. Seetõttu suuna oma sõnum ka teistele kollektiivi liikmetele. Vii ennast juhtunuga kurssi, püüa koguda infot õnnetuse põhjuste kohta, et olla valmis enda ja oma labori mainet kaitsma. Ole kursis ülikooli õigusaktidega ning tea, kuidas toimida eriolukordades. Vajadusel pöördu asjakohase toetuse ja nõu saamiseks ülikooli tugiüksuste poole (turundus- ja kommunikatsiooniosakond, juristid, personaliosakond vm).*

## 2. Juht ja informatsioon / teaberollid

**2.1. Juht väärtustab ja soodustab kolleegide aktiivset huvi ülikoolis ja üksuses toimuva vastu, luues sellise info liikumise süsteemi, et vajalik info jõuab temani ja liigub temast edasi.**

- Ta jagab informatsiooni õigeaegselt ja peab kinni kokku lepitud tähtaegadest: kui see pole võimalik, siis põhjendab olukorda.
- Ta on avatud dialogiks ning tagab töötajatelt saadud info edastamise asjakohastele üksustele või kogudele, et parandada ülikooli toimimist.
- Ta väljendab ausalt oma seisukohti ja juhib tähelepanu ülikooli arendamise võimalustele, olles ise eeskujuks ülikooli arendamiseks sisendi andmisel: ettepanekute tegemises, küsitlustes osalemises jms. Kui ta pole otsuste või arengutega rahul, siis kõneleb ta sellest esmalt oma vahetu juhiga ning julgustab ka oma töötajaid kasutama sama käitumismustrit.

**Näide:** Hiljuti ametisse asunud uue juhina vaatad üle sulle alluvate osakondade ülikooli töörahuloluküsitluse tulemused ning silma jääb ühe osakonna aasta-aastalt langev tööõhkkonna näitaja. Tegemist on mõjuka üksusega, mille teadusnäitajad on eeskujulikud ning kus on ka palju järeldoktooreid ja külalisteadureid. Üksuse juht sai möödunud aastal teaduspreemia.

**Mida teha?** Loe läbi variandid 1–4 ja mõtle, millised on toodud lahenduste puudused ning mida ise teeksid teisiti. Seejärel vaata varianti 5.

1. Kuna teadustöö tulemused on eeskujulikud, ei tee sa midagi.
2. Kuna küsitluse metoodika on paljuski küsitav, pole piisavalt alust sekkuda.
3. Kutsud probleemse üksuse juhataja vestlusele ja nõuad, et järgmisel aastal oleks tööõhkkonna näitaja tõusnud.
4. Kuna tegemist on nii mõjuka üksusega, räägid töötajatega konfidentsiaalselt, et aru saada tegelikust olukorrast.
5. Mitte ühtegi eelnevaist. Püüa jõuda selgusele, milles on asi, alustades siiski osakonna juhust: kuidas tema olukorda näeb ja millega langust seletab? Väljenda talle oma siirast muret. Ka töötajate arvamust võiksid uurida, kuid ära varja osakonna juhi eest oma kavatsusi. Kui põhjus on selgunud, püüdke koos temaga välja töötada lahendused, võib-olla piisab administratiivsest sekkumisest, nt ametikirjelduste või ruumipaigutuse muutmisest. Kui viga on tõesti küsitluse metoodikas, siis arutage parendusvõimalusi üksuses ning saatke ettepanekud personaliosakonnale.

## 2.2. Juht püstitab koostöös kolleegidega selgeid eesmärgid ja hoolitseb selle eest, et need oleksid järjepidevad ning asjaosalistele teada.

- Ta innustab kolleege ülikooli eesmärkidesse panustama, toetades eesmärkidega seonduvaid uuendusmeelseid algatusi ning ettevõtlikku hoiakut.
- Tal on selgelt väljendatud ootused tulemustele, kuid ta aktsepteerib, et viisid nende saavutamiseks võivad olla erinevad ja ei suru oma eelistust peale.
- Ta on ühtaegu nii paindlik kui järjekindel. Ta annab endale aru, et töötaja pidevalt oodatust madalamat töösooritust ei saa aktsepteerida ja see on märk juhi enda mugavusest või nõrkusest.

## 2.3. Juht kaasab töötajaid säästlikult: on kaalukaid küsimusi, kus kaasamine on vajalik, ja küsimusi, kus kaasamine pole otstarbekas.

- Ta soosib arvamuse avaldamist ja annab kolleegidele võimaluse otsustusprotsessis osaleda.

**Näide:** Valmistatakse ette suurt rahataotlust, mis puudutab ka sinu üksust. Sinult küsitakse ettepanekuid mõne päeva jooksul ja tähtaega ei ole võimalik edasi lükata. Sul on küll mõned ideed, kuid sa pole neid üksuse sees arutanud.

**Mida teha?** Loe läbi variandid 1–3 ja mõtle, millised on toodud lahenduste puudused ning mida ise teeksid teisiti. Seejärel vaata varianti 4.

1. Leiad, et üksuse juhina on nagenii vastutus sinul. Sestap vormistad ettepanekud ise ja informeerid töötajaid hiljem.

2. Moodustad kohal olevatest inimestest kiiresti töörühma ideede genereerimiseks, rahataotluse koostamiseks ja ettepanekute vormistamiseks.

3. Otsustad rahataotluses mitte osaleda ja protesteerid lühikese tähtaja vastu.

4. Mitte ühtegi eelnevaist. Saada oma ideed koos olukorra kirjeldusega töötajatele, andes võimaluse neid täiendada. Sa ei saa siiski nende panusele lootma jääda ning pead võtma vastutuse tulemuse eest. Küllap on su lähimas meeskonnas inimesi, kes sellises olukorras aitavad.

- Kui töötajad on otsuse kujundamisse oma aega panustanud, siis annab ta neile tagasisidet olukorrast või tulemustest ja teeb kõik endast oleneva, et kogutud sisend jõuaks kavandatud väljundini.
- Ta kuulab kolleege ning edendab dialoogikultuuri ja partnerlust.

#### 2.4. Juht planeerib ja delegerib ülesandeid ning kohustusi koos ressursside ja õigustega.

- Ta planeerib ressursside, sh tööjõu vajaduse lähtuvalt ülikooli ja üksuse arengueesmärkidest.
- Ta annab ülesandeid mõistlike täitmise tähtaegadega.
- Ta korraldab töö selliselt, et oleks välistatud ressursside (aja, info ja materiaalsete vahendite) raiskamine, ning väldib ülikooli arengu seisukohalt ebavajalike ülesannete andmist.

#### 2.5. Juht on avatud suhtlemiseks nii ülikooli sees kui väljaspool.

- Ta ei ehita barjääri enda ja oma töötajate vahele – ta on oma töötajatele kättesaadav.
- Ta toetab suhtlemist ja koostööd üksuse sees, üksuste ja valdkondade vahel.
- Ta suhtleb ajakirjandusega ja teiste väliste huvigruppidega, kaasates vajadusel ülikooli vastava tugiüksuse (turundus- ja kommunikatsiooniosakonna) ja tunnetades oma vastutust ülikooli maine kujundajana.

**Näide:** On reede, tööpäeva lõpp. Sulle helistab ajakirjanik ja teatab, et esmaspäeval ilmub artikkel, kuhu on vaja sinu panust. Selleks, et ajakirjanikule info kokku panna, on sul omakorda vaja see saada oma kolleegidelt: neil läheks info kokkupanemiseks hinnanguliselt paar tundi, sul endal tunduvalt rohkem.

**Mida teha?** Loe läbi variandid 1–4 ja mõtle, millised on toodud lahenduste puudused ning mida ise teeksid teisiti. Seejärel vaata varianti 5.

1. Saadad töötajatele palve saata info endale laupäeva õhtuks. Selgitad, et ei annaks sellist ülesannet, kui sellega poleks nii kiire, kuid tegemist on sundseisuga.

2. Ütled ajakirjanikule ära, viidates töönädala lõpule.

3. Sa ei soovi töötajaid nädalavahetuseks sundseisu panna. Teades aga, et ajakirjaniku avaldatust võib sõltuda ülikooli maine, otsustad info ise kokku panna.

4. Delegeerid selle ülesande töötajale, kelle kohta tead, et ta on väga kohusetundlik ning et tal pole erinevalt teistest perekondlikke kohustusi.

5. Mitte ühtegi eelnevaist. Kui tegemist on tõepoolest kiire ja olulise maineküsimusega, anna kolleegidele võimalus panustada samal õhtul, et panna info kokku kollektiivselt. Kui tegemist pole nii pakilise teemaga, siis püüa ajakirjanikuga kokkuleppele jõuda ja artikli kvaliteedi huvides see uude töönädalasse lükata. Selle sammuga võid ülikooli mainet hoopis tugevdada. Nii või teisiti informeerid ka turundus- ja kommunikatsiooniosakonda.

### 3. Juht ja organisatsioon / otsustusrollid

#### 3.1. Juht kasutab formaalset ja informaalset (mõju)võimu ülikooli huvides.

- Ta ei lase end mõjutada isiklikel suhetel, erialastel sümpaatiatel vms, vaid lähtub alati ülikooli kui terviku eesmärkidest.
- Ta on orienteeritud koostööle nii teiste juhtide kui oma vahetu juhiga: ta ei rivaalitse ega taotle oma üksusele eeliseid teiste arvelt, kui see pole ülikooli kui terviku huvides. Sisemine konkurents on aktsepteeritav, kui see toimub kokkulepitud reeglite piires.

**Näide:** Koostad oma meeskonnaga pakkumust hankele. Oled oma üksuse töötajatega pidanud mitmeid pikki nõupidamisi ning jõudnud taotluse koostamisega lõpusirgele. Pakkumise esitamise tähtaeg on ülehomme. Samal päeval satud valdkonna nõukogu istungil rääkima teise instituudi juhiga ja saad juhuslikult teada, et ka nemad on koostamas pakkumust samale hankele.

**Mida teha?** Loe läbi variandid 1–4 ja mõtle, millised on toodud lahenduste puudused ning mida ise teeksid teisiti. Seejärel vaata varianti 5.

1. Heade suhete nimel teise üksusega loobud seekord pakkumuse tegemisest.
2. Kuna eeltööd on palju tehtud ja sinu meeskond on väga kompetentne, teed pakkumise ülikoolivälise juriidilise isiku nimel.
3. Lähed allkirjaõigusliku isiku juurde ja kasutad oma veenmisoskust, et ta eelistaks just sinu meeskonna pakkumust.
4. Püüad teise üksusega kokku leppida, et pakkumise teeb sinu üksus, kuid lubad osa projektitööst ja -tulust teise üksusega jagada.
5. Mitte ühtegi eelnevaist, ent teise üksusega kokkuleppele jõudmine on vältimatu. Tulu ja töö jagamise e kompromissi asemel tuleb lähtuda tellija huvist ja parimast võimalikust kvaliteedist. Üksuste parimad kompetentsid tuleb pakkumiseks kokku panna ja kui oled avastanud dubleerivaid tegevusi, püüa need kohe lõpetada.

- Ta deklareerib/avaldab oma huvid ja hoidub otsuste tegemisest, kui tal on huvide konflikt, ning otsib lahendust olukordades, kus talle saab teatavaks kolleegi võimalik huvide konflikt. Juhi otsused ja tegevused pole mitte ainult eetiliselte laitmatud, vaid ka näivad sellisena.

**Näide:** Ülikooli koostööprojekti raames on küsitud ülikoolivälistelt firmadelt pakkumisi ning ühe pakkumise on ootamatult teinud ka sulle lähedal seisva

*isikuga seotud ettevõtte. Pakkumiste hindamiseks on kokku pandud vastav komisjon, kuhu ka sina kuulud.*

**Mida teha?** Loe läbi variandid 1–3 ja mõtle, millised on toodud lahenduste puudused ning mida ise teeksid teisiti. Seejärel vaata varianti 4.

- 1. Pole probleemi, pakkumiste hindamiseks on ju konkreetsed kriteeriumid.*
- 2. Taandad ennast komisjonist kõnealuse pakkumise arutamise ajaks, tuues põhjenduseks huvide konflikti.*
- 3. Taandad ennast komisjonist, kuid avaldad eraviisiliselt komisjoni esimehele arvamust laekunud pakkumiste kohta.*
- 4. Mitte ühtegi eelnevaist. Kuigi sa võid tegelikult olla objektiivne kõigi pakkumiste hindamisel, võib teistele ometi jääda kallutatuse kahtlus. Teavita kohe komisjoni esimeest huvide konfliktist ning taanda ennast pakkumiste arutamisest nii ametlikult kui mitteametlikult. Kui komisjoni esimees oled sa ise, palu oma vahetul juhil määrata uus esimees.*

### **3.2. Juhi tegevus on suunatud tulevikule.**

- Ta lepib töötajatega kokku üksuse panuse ülikooli missiooni täitmisel, põhimõtted ja pikemaajalised eesmärgid, millest lähtuvalt lahendada ettetulevaid üksikjuhtumeid.

**Näide:** Sinu juhitava osakonna kaks tublit noorteadlast soovivad aasta lõpus toetust koos olulisele konverentsile sõiduks. Tegemist on kalli reisiga ja muud finantsallikad katavad kulusid vaid osaliselt. Eelarve on pingeline. Sul oli plaanis väike eelarvejääk kasutada töötajatele harjumuspärase aastalõpupreemia maksmiseks.

**Mida teha?** Loe läbi variandid 1–4 ja mõtle, millised on toodud lahenduste puudused ning mida ise teeksid teisiti. Seejärel vaata varianti 5.

- 1. Teed kompromissi: lubad konverentsile minna ühel töötajal ning vähendad selle summa võrra aastalõpupreemiat.*
- 2. Lubad noored teadlased konverentsile, kuid palud seda infot mitte levitada. Preemia maksmata jätmist põhjendad kitsaste oludega.*
- 3. Lased teadlastel otsustada, mis on tähtsam: kas nende konverents või kogu osakonna kollektiiv.*
- 4. Sa ei taha ainuisikuliselt otsustada üksuse eelarvejäägi kasutamise üle ja paned otsuse kollektiivsele hääletusele.*

5. Mitte ühtegi eelnevaist. Esiteks peaksid juhina tõsiselt kaaluma üldise preemia asendamist pigem silmapaistvate töötulemuste (sh mitteakadeemilise personali poolt) esile tõstmisega. Põhimõtted võiks aga kollektiivis eelnevalt läbi arutada ja kokku leppida. Tõepoolest, olulisel konverentsil osalemist tuleb toetada, kuid see peaks olema eelnevalt kokku lepitud nt aasta tööplaanis. Niisugused kokkulepped on parim alus kollektiivile raha jagamise otsuste põhjendamisel. Viita neile igal võimalusel, et rõhutada kokkulepete tähtsust. Lisaks innusta töötajaid leidma täiendavaid ressursse lähetuse finantseerimiseks.

- Ta langetab vajadusel inimlikult raskeid otsuseid, kui see toetab üksuse ja ülikooli pikaajalist arengut. Väärtuskonfliktide korral sõnastab juht olukorra ning loob võimalused kollegiaalseks aruteluks nende väärtuste kaalutlemisel, kartmata teha lõppotsust.
- Ta võtab aega oma vaimse ja füüsilise heaolu hoidmiseks ja nii enese arendamiseks kui ka kolleegide arengu toetamiseks, pidades regulaarselt tulemus- ja arenguveestluseid ning võimaldades arenguks vajalikku aega ja vahendeid.

### 3.3. Otsustamiseks kogub juht asjakohast infot nii ülikooli seest kui väljastpoolt.

- Ta suhtleb osapooltega ning vajadusel kogub täiendavat informatsiooni.
- Tema juhitud otsustuskoosolekud on varustatud asjakohaste materjalidega, millega osalejatel on olnud piisavalt aega tutvuda.
- Ta juhatab koosolekuid viisil, mis soodustab osalejate arvamuse välja ütlemist, arutelu ning teadlikke otsuseid.

**Näide:** Ametikohale valimisel on kaks kandidaati: üks ülikoolis pikaajaliselt samal kohal töötanud inimene ja kandidaat väljast, kelle oled ise kandideerima kutsunud. Ekspertide hinnangud kandidaatidele on võrdselt kiitvad ega anna ühe või teise eelistamiseks selget alust, kuid sinu arvates on väline kandidaat üksuse strateegilisi eesmärke silmas pidades sobivam. Sina juhataks otsustuskogu koosolekut, kuna see on juhi ülesanne.

**Mida teha?** Loe läbi variandid 1–4 ja mõtle, millised on toodud lahenduste puudused ning mida ise teeksid teisiti. Seejärel vaata varianti 5.

1. Otsustad koosolekul olla võimalikult neutraalne, teha vaid formaalse sissejuhatuse. Ütled, et kuna kõik dokumendid on nõukogule olnud

*kättesaadavad, siis pole vaja tutvustamisele aega kulutada ja väljendada usku, et nõukogu teeb parima valiku.*

*2. Näitad koosolekul selgelt välja oma eelistust ja selgitad nõukogule, et väliskandidaat tooks endaga kaasa üksusele ja tegelikult kogu instituudile vajalikke muutuseid.*

*3. Kohtud enne koosolekut kõigi nõukogu liikmetega eraviisiliselt ja veenad neid üksuse parima arengu nimel eelistama väliskandidaati.*

*4. Püüad veenda oma kolleegi kandidatuuri tagasi võtma ja pakud talle võimalust osalise koormusega mõnel muul viisil instituudi töösse panustada. Ütled talle, et hindad kõrgelt vanemteaduri senist panust, aga ta võiks oma isiklikud huvid instituudi tuleviku nimel kõrvale jätta.*

*5. Mitte ühtegi eelnevaist. Tahes või tahtmata on sul juhina ja juhatajana otsustusprotsessile suurem mõju. Ole sellest teadlik ja püüa seepärast koosoleku juhatajana olla neutraalne, et osalejad saaksid oma arvamust avaldada. Kuid sinu seisukoht on samuti oluline ja sinult oodatakse selle väljendamist. Võimalusel too oma seisukoht välja peale teisi, kuid kindlasti enne otsustamist.*

### **3.4. Juht vastutab nii oma otsuste kui enda poolt juhitud otsustuskogude otsuste eest.**

- Tema otsused on tõendus-, teadmiste- ja väärtuspõhised ning ta tutvustab ja põhjendab oma otsuseid nende valguses.
- Ta ei ignoreeri ülikoolis tehtud otsuseid, vaid viib need ellu ka siis, kui on isiklikult eriarvamusel.

**Näide:** *Valdkonna nõukogus, mille liige oled, võeti tänasel istungil vastu otsus, mida sa pead põhimõtteliselt valeks sammuks. Hääletasid selle vastu. Tundes oma instituudi inimesi ja senist tööritmi, tead väga hästi, et seda on väga raske ellu viia. Homsel instituudi koosolekul pead juhina andma ülevaate nõukogu otsusest ja kuidas seda instituudis rakendada.*

**Mida teha?** *Loe läbi kaks esimest varianti ja mõtle, millised on toodud lahenduste puudused ning mida ise teeksid teisiti. Seejärel vaata kolmandat varianti.*

*1. Kritiseerid valdkonna otsust instituudi koosolekul ning teed ettepaneku järgida otsust minimaalsel määral.*

*2. Ignoreerid otsust, sest oled kindel, et see hiljem muudetakse.*

*3. Mitte ühtegi eelnevaist. Eeldusel, et oled oma argumentid esitanud enne otsuse vastuvõtmist ja toonud need välja ka otsustuskoosolekul, aruta*



*olukorda veel kord oma vahetu juhiga. Kui probleem on vaid sinu üksusel ja erand ei ole kuidagi võimalik, siis teavita töötajaid otsusest ja vii see ülikooli juhtkonna esindajana ellu.*

- Ta julgeb tunnistada ebaõnnestunud otsust ja algatab selle muutmise. Eksimuse tunnistamine on küpse juhi tunnus.

### **3.5. Juht lahendab tööõhkkonda häirivad arusaamatused.**

- Ta on orienteeritud lahendusele, kuid usaldab ka teiste juhtide kompetentsi ega sekku nende vastutusalasse.

**Näide:** *Kahe eri töökorraldusliku üksuse kolleegi vahel on pikemat aega püsinud konflikt, mille juured võivad olla isiklikes suhetes. See häirib tõsiselt kaaskolleege ja nende kaudu jõudis see info nüüd sinuni. Vastavate töökorralduslike üksuste juhid on küll asjast teadlikud, kuid pole midagi ette võtnud.*

**Mida teha?** *Loe läbi variandid 1–4 ja mõtle, millised on toodud lahenduste puudused ning mida ise teeksid teisiti. Seejärel vaata varianti 5.*

*1. Kutsud konflikti osapooled enda juurde ja ütled, et täiskasvanud inimestena peavad nad oma probleemi lahendama ja ebaprofessionaalse käitumise pärast teistelt kolleegidelt vabandust paluma.*

*2. Teed info edastanud kolleegile ettepaneku, et nad teemat mitteformaalses keskkonnas arutaksid ja ühise lahenduse leiaks.*

*3. Tutvustad kõigile kolleegidele võrdse kohtlemise juhendit ja soovitat vajadusel küsida abi personaliosakonnast.*

*4. Kuna see puudutab erinevaid allüksusi, siis kutsud nende allüksuste juhid enda juurde ja annad neile korralduse probleem lahendada ning teatad, et kuna tegu on nende juhtimise all olevate töötajatega, siis sina selle küsimusega rohkem ei tegele.*

*5. Mitte ühtegi eelnevaist, kuid alustada võiksid p. 4: suhtle poolte vahetute juhtidega ja vii ennast olukorraga kurssi. Juhina ei saa sa olukorda ignoreerida ja selle lahendamine on üksusele ilmselgelt oluline. Samas ei saa sina lahendada kõikide probleemide. Vajadusel paku juhtidele oma toetust või ka abi ülikooli tugiüksustelt. Ära vähenda probleemi olulisust – see on tööõhkkonna küsimus – ning aita kasvatada vahetute juhtide enesekindlust ja vastutust selliste küsimuste lahendamisel.*

- Kui ta ei oska ise probleemidega toime tulla, kaasab spetsialiste või nõustajaid.

- Ta hoiab probleemiga seotud inimesi informeerituna, andes teada lahenduse käigust.

**Näide:** Sinu üksuses toimus eile koosolek, kus arutati tuleva aasta tegemisi. Järgmisel hommikul saadab üks üksuse töötaja listi kirja, milles ründab uut kolleegi teravalt ning kritiseerib üksuse juhtimist laiemalt. Ta heidab uuele kolleegile ette, et too polnud esitlust piisavalt ette valmistanud, mistõttu koosolek venis üle aja. See pole kritiseerija puhul esmakordne juhtum, kuid seekord on tema sõnavalik adressaate eriti riivav. Samas tead, et vanemad kolleegid on tema otsese ütlemisega harjunud.

**Mida teha?** Loe läbi variandid 1–5 ja mõtle, millised on toodud lahenduste puudused ning mida ise teeksid teisiti. Seejärel vaata varianti 6.

1. Sinu mõõt saab täis. Otsustad leida viisi, kuidas kirja saatnud töötajaga töösuhe lõpetada.
2. Tundes kritiseerijat ja lähtudes varasemast kogemusest otsustad reageerimata jätta ning usud, et olukord vaibub ka seekord iseenesest. Uuel kolleegil ongi tarvis akadeemilises keskkonnas karastuda ja enda eest seista.
3. Kirjutad avaliku vastuse, milles vastad juhtimise kohta esitatud kriitikale ning soovitat kõigil töötajail tutvuda netiketiga.
4. Kutsud kritiseerija enda juurde vestlusele ja teed talle ülesandeks listi avalik vabandus kirjutada.
5. Kutsud uue kolleegi enda juurde ja selgitad talle, et vanem töötaja ongi terava ütlemisega ning ärgu võtku seda isiklikult.
6. Mitte ühtegi eelnevaist. Teades igaühe soovi töötada positiivses atmosfääris, peab sul olema julgust sekkuda – probleemi eiramine võib edasi anda olukorra aktsepteerimise sõnumi. Kirjeldatud olukord nõuab kindlasti sekkumist juhul, kui tegemist on korduva häiriva käitumismustriga, mida võib liigitada ka [töökiusamise](#) alla. Saad vestelda asjasse puutuvate osapooltega ning vajadusel kaasata spetsialiste ja nõustajaid. Kuid mitte ainult: ka listi kuuluvad töötajad peavad saama kinnituse, et probleemiga tegeletakse.