

## PROLOOG

2024. aasta suvi. Rahulolu-uuringu tulemused olid käes, akadeemilise tegevuse struktuuri ja eestvedamise ajakohastamise arutelud olid alanud ning instituudis valitses teadmine, et aasta pärast alustab tööd uus direktor. Professor Peeter Normak oli juhtinud instituuti peaaegu

15 aastat ja selle aja jooksul ellu viinud mitmeid uuendusi, et instituuti järjekindlalt arendada. Ometi oli selge, et ees seisev juhivahetus toob kaasa uue etapi. Muudatused olid õhus. Selles suves oli korraga palju ootusi, aga ka teadmatust, ebaselgust ja hirmu.

# Kui **KULTUUR** jääd sõnastamata, hakkab see meid **JUHTIMA**

**MUUTUSED ALGAVAD INIMESTEST, NENDE OOTUSTEST, KÕHKLUSTEST JA VALMISOLEKUST PANUSTADA. JUST SEETÕTTU ON ORGANISATSIOONIKULTUUR ROHKEM KUI ÕHKKOND – SEE ON TEADLIK VALIK, KUIDAS ÜLIKOOLIS TULEVIKKU KUJUNDADA JA SELLE NIMEL JÄRJEPIDEVALT TEGUTSEDA.**

ANNIKA TUULEMÄE, TLÜ DIGITEHNOLOOGIATE INSTITUUDI ADMINISTRATIIVJUHT

Organisatsioonikultuurist räägitakse sageli kui millestki pehmest või ebamäärasest, kuid ometi tajume üsna hästi, milline on meie tööõhkkond. Kultuur elab inimeste pilkudes, valikutes ja vaikuses. Ta on kohal siis, kui otsustatakse, mida öelda ja mida jätta ütlemata. Selliste igapäevaste kogemuste kaudu kujunevad ajapikku organisatsioonis ühised arusaamad, kuidas meil asju tehakse: mis on normaalne, mis on oodatud ja kuidas me päriselt tegutseme.

Schein & Schein (2016) kirjeldavad organisatsioonikultuuri kui aja jooksul kujunenud ja toimivaks osutunud eelduste mustrit, mida antakse edasi ka uutele liikmetele. Kuna need eeldused suunavad meie käitumist sageli teadvustamatult, toimib kultuur igapäevast tööd ja koostööd mõjutava süsteemina, vahel toetavalt, vahel märkamatu pidurdavalt. Sestap ei ole kultuur nii-öelda pehme teema, vaid strateegiline juhtimise tööriist, millel on otsene mõju organisatsiooni toimimisele.

Kui töökultuuriga sihipäraselt ja süsteemselt ei tegeleta, siis asjad lihtsalt juhtuvad ja tähelepanu kandub üksikute kuhjuvate probleemide lahendamisele.

## TULEVIK EI JUHTU ISE, SEDA TULEB JUHTIDA

2024. aasta rahulolu-uuring tõi digitehnoloogiate instituudis üsna selgelt esile kaks valdkonda, mis vajasisid tähelepanu: juhtimise ja muutuste kommunikatsiooni. Need on organisatsiooni alustalad, mis mõjutavad otseselt seda, kui kindlalt inimesed end tunnevad ja kas nad on valmis panustama. Seetõttu seadis instituudi juhtkogu töökultuuri teadliku kujundamise, juhtimise arendamise ja muutuste kommunikatsiooni tugevdamise oma prioriteediks ning alustas nende teemadega süsteemset tööd. Õppisime üheskoos, kuidas hoida ruumi professionaalsele eriarvamusele ja luua samal ajal piisavalt selgust.

## Hea teada!

2026. aasta märtsi senati istungil võeti vastu otsus uuendada Tallinna Ülikooli kõikide instituutide põhikirju, mis toob kaasa struktuurireformi ja selgema juhtimise. Muudatuste eesmärk on akadeemiliste töötajate parem toetamine. Struktuurimuudatus jõustub 1. jaanuaril 2027. aastal.

Ülikoolis võib ebamäärasus mõnda aega toimida, sest inimesed kompenseerivad seda oma professionaalsusega. Kuhjuval ebamäärasusel on aga oma varjuküljed: see sööb energiat, tekitab asendustegevusi, kulutab aega ja kasvatab väsimust. Sellest tõdemusest kasvas välja otsus tuua juhid teadlikult ühte mõtteruumi. Alustasime juhtide arenguseminaridega, et ühtlustada arusaama, mida me juhtimiselt ootame, millist käitumist väärtustame ja kuidas muutuse ajal inimesi hoiame.

### DIALOG, TÄHENDUSLIKKUS JA OMANDITUNNE

Meie hea kolleeg ja minu magistritöö juhendaja professor Eve Eisenschmidt rõhutab, et muutuste juhtimisel tasub lähtuda kolmest põhiprintsiibist: dialoogist, tähenduslikkusest ja omanditundest. Need loovad aluse, et muutus ei juhtuks inimestega, vaid sünniks koos inimestega. Sama loogika on kandnud meie samme sisekommunikatsioonis: läbipaistvus, järjepidevus ja selgus ei ole pelgalt kommunikatiivsed võtted, vaid teadlik viis toetada usaldust ja kaasatust.

Juhtimiskultuuri kõrval vaatasime süsteemset otsa ka protsessidele ja tegime siseauditi.

Kõrvalpilk aitab mõista, kus on kitsaskohad ja millised tegevused sõltuvad liiga palju üksikute inimeste mälust või kogemusest. Protsess avas uukse teadmushalduse ja protsessijuhtimise teadlikumaks arendamiseks ning ühiste kokkulepete sõlmimiseks, et teadmus püsiks ka tööelu rollide vahetudes. Ka see on meie kultuur, lihtsalt praktilisemas ja nähtavamas vormis.

2025. aasta sügisel tehtud rahulolu-uuring kinnitas, et nendel valikutel on olnud mõju ja mitmes olulisel aspektis oleme teinud sammu edasi. Pühendumus on kasvanud, edasivijate osakaal on suurenenud ja ükskõiksete hulk vähenenud. Samas on selge, et tulemuslikuks ja ühtseks meeskonnaks kasvamine vajab aega ning nõuab järjekindlust, süsteemset mõtlemist ja väärtuspõhist tegutsemist.

### ÜLEMINEKUAASTA – VASTUPANUST TÄHENDUSENI

Instituudi uue direktori valimise protsess suunas meid mõtestama, milline võiks olla instituudi areng ja mida me selleks vajame, kuidas senine kogemus, tugevused ja toimivad praktikad saaksid areneda uues arenguetapis tervikuks.



Üleminekuaegadel tekivad organisatsioonides sageli kõhklused ja vastupanu. Enamasti ei ole nende taga vastuseis muutusele, vaid soov hoida oma töö kvaliteeti, akadeemilist autonoomiat ja seda, mis juba hästi toimib.

Bridges ja Bridges (2017) kirjeldavad üleminekut kui inimese sisemist teekonda, mis ei ole enamasti lineaarne ega kiire protsess. Küsimused, kõhklused ja ebakindlus on loomulik osa üleminekust. Eesmärk ei ole anda lõplikke vastuseid, vaid hoida turvalist ruumi, kus uued tööviisid, rollid ja tähendused saavad küpseda. Just nii kujuneb samm-sammult õppijakeskne töökultuur, mille keskmes ei ole üksikud otsused, vaid eesmärgistatud meeskonnad ja iga meeskonnaliikme potentsiaal.

Üleminekuperiood vajab teadlikku juhtimist ja ülikooli üldiste muudatuste taustal seadsime uue struktuuri kokkuleppimisel teadlikult eesmärgiks kaasatuse. Protsessi mõtestamine koos professorite ja suunajuhtidega ei olnud lihtne – ühise aja leidmine akadeemikute hulgas oli paras väljakutse ning koridorivestlustes kõlas ka kahtlusi, kas tulemus pole mitte juba ette teada. Seda väärtuslikum oli õppejuht Hans Põldoja hoiatud aruteluruum, kus vaadati võimalikke sihte just instituudi arengu vaates, jättes üksikisikute rolli- ja kuuluvuse küsimused teadlikult järgmisteks aruteludeks.

Nagu sisulise kaasamise puhul tavapärane, ei kulgenud ka see protsess sirgjooneliselt. Kuigi vahepeal tundus, et ühine lahendus on leitud, töid e-kirjad juurde uusi vaatenurki ja lahendusvariante. Samal ajal sai selgeks, et osa inimesi oli aruteludest kõrvale jäänud ja praeguste tugevuste väljaselgitamise juures jäi tulevikuvaade mõnes kohas tagaplaanile. Ka see on loomulik osa teekonnast, mis ei tähenda ebaõnnestumist, vaid julgust tunda ära hetk, kui tuleb astuda samm tagasi, vaadata uuesti tervikut ja küsida ausalt, kas see, mida praegu kujundame, viib meid ikka sinna, kus tahame näiteks kümne aasta pärast olla. Ja kas kõik praegune peab jätkuma samal kujul või vajab mõni, esmapilgul võib-olla väike osa, teadlikumat võimestamist ja julgemat ümbermõtestamist.

Just see ongi sisulise kaasamise võlu: tulemus ei sünni kiiresti, kuid on läbimõeldum, kaalutletum ja lõpuks rohkem meie kõigi oma.

## VÄÄRTUSED KUI ÜHINE KOKKULEPE

Üleminekuperiood ei vaja ainult otsuseid ja arutelusid, vaid ka rutiini, mis hoiavad sihti ja julgustavad meeskonda. Instituudis on pikka aega olnud toimivad traditsioonid, kus saame üheskoos tähistada väikesi võite: õppeaasta lõpetamine, suvepäevad ja jõulupidu. Viimase aasta jooksul oleme teadlikult katsetanud mitmeid uusi tunnustamisviise, et märgata rohkem head ja osata seda ka välja tuua. Kõik valitud lähenemised ei ole andnud soovitud tulemust, kuid ka see on väärtuslik teadmine. Organisatsioonikultuuri ei saa luua korraga. See on teekond, mida käime ühiselt, igaüks oma tegude ja hoiakutega.

Selleks et muudatused oleksid jätkusuutlikud ja uude struktuuri sisenemine toetatud, käivitasime käesoleva aasta võtmetegevusena ühisarutelude sarja väärtuspõhise töökultuuri mõtestamiseks: kuidas me suhtleme, kuidas kaasame, kuidas jagame vastutust ja kuidas hoiame keskkonda nii teaduslikule ambitsioonile kui ka inimesele selle ambitsiooni sees. Oleme instituudi töötajatele kavandanud kuus kohtumist, et jõuda ühise kokkuleppeni, millist käitumist ja hoiakuid me üksteiselt ootame, seda ka ebamugavates või keerulistes olukordades.

Muutuse jätkusuutlikkus ei sünni üksikutest tegevustest, vaid sellest, kuidas uued praktikad kinnistuvad organisatsioonikultuuri osana. Oluline on kuulata ja olla kuulnud, mõista erinevusi ja leida ühisosa. Kultuur ei ole miski, mis meil lihtsalt on – see on strateegiline, süsteemne ja eesmärgipärane tegutsemine. See on see, mida me iga päev teeme ja mida me iga päev otsustame teha koos.

## ALLIKAD:

Bridges, W., & Bridges, S. (2017). *Managing transitions: Making the most of change* (4th ed.). Grand Central Publishing.

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.



Foto: Greete Raudsepp