

# Juhisraamat üliõpilasesindajatele



2021

Juhisraamat on valminud *Active Citizens fund* (ACF) projekti raames „Üliõpilasesinduste huvikaitse võimekuse arendamine”.  
Projekti rahastas ACF 12 435,68 euroga.

Iceland   
Liechtenstein  
Norway **Active  
citizens fund**

 Avatud Eesti Fond  
Open Estonia Foundation

VABA  
ÜHENDUSTE  
LIIT

# Sisukord

<b>Sissejuhatus</b>	<b>3</b>
<b>Ekspertarvamus meedias ja sotsiaalmeedias</b>	<b>4</b>
<b>Kisume maha need kommunikatsiooniaiad!</b>	<b>6</b>
<b>Organisatsiooni juhtimine</b>	<b>7</b>
<b>Jätkusuutlik juhtimine</b>	<b>9</b>
<b>Poliitika eestvedamine</b>	<b>11</b>
<b>Täiendav eneseharimine</b>	<b>13</b>



## Sissejuhatus

Sinu ees on konspektvormis esindamise juhisraamat, mis on koostatud 2020–2021 toimunud videokoolituste baasil. Koolituste pealkirjad olid järgnevad: “*Ekspertarvamus meedias ja sotsiaalmeedias*”, “*Kisume maha need kommunikatsiooniaiad!*”, “*Organisatsiooni juhtimine*”, “*Jätkusuutlik juhtimine*” ja “*Poliitika eestvedamine*”. Loodame Eesti Üliõpilaskondade Liidu poolt, et juhisraamatu märkmed ja eriti videod koolitustest on üliõpilaste esindamise töös sulle sihiks ja abiks.

Projekti on rahastanud Aktiivsete Kodanike Fond (ACF).

Allan Aksiim  
Eesti Üliõpilaskondade Liit  
avaliku poliitika nõunik  
2021 Tallinn



# Ekspertarvamus meedias ja sotsiaalmeedias

Koolitaja: Barbi Pilvre

Endine ajakirjanik ja Riigikogu liige, hetkel õppejõud Tallinna Ülikoolis.

Barbi Pilvre koolituse video on järelvaadatav siit: [youtu.be/6-B2ozH4jcg](https://youtu.be/6-B2ozH4jcg)

- Selleks, et avalikus ruumis edukalt silma paista, peab võtma sõna. Sõnavõtmise üks levinumaid viise on arvamusartikli kirjutamine.
- Üliõpilasesindajate põhiteemad (näiteks kõrghariduse rahastamine) on valdavalt ühiskonna suures plaanis “eksklusiivsed probleemid” ehk aktiivselt muretseb nende pärast väike vähemus. See tekitab omakorda küsimuse, kuidas mõjutada poliitikuid või nende toetajaid ja valijaid nendest teemadest huvituma.
- **Arvamusartikli sõnum** peab olema **suunatud “mitte-eksperdile”**, kellele tuleb rääkida a) mis jääks toimumata, b) kes hakkaks rohkem maksma, c) missugune on lähi- ja pikem perspektiiv, kui rahastust teadusesse ja kõrgharidusse juurde ei tule?
- Igal teemal on **aktuaalsus teatud ajal** – näiteks **kõrgkoolide teemad** on aktuaalsed (ehk inimestel mõtteis) **kõrgkoolidesse sisseastumise ajal**. Siis on see teema aktuaalne lapsevanemate ja tudengite jaoks.
- Kui võtta sõna, siis tuleb arvestada **enda ja esindatava organisatsiooni samasust** (mis tähendab, et eraisikuna sotsiaalmeedias väljendatu võidakse organisatsiooni ametlikuks arvamusel lugeda).
- Kokkulepitud artiklite puhul tasub hoida end ettenähtud mahu sees ning esitada kirjatükk õigeaegselt tähtajaks.
- Arvamusartikli struktuuri ideaal on: esimene pooltargument, teine pooltargument (vajadusel neid lisada) ja esimene vastuargument, teine vastuargument ning lisaks kokkuvõte, kus näidatakse, et väide peab paika.
- Väited peavad olema intrigeerivad ja konkreetsed ning panema lugejat tahtma edasi lugeda. Näiteks: “kui kõrghariduse alarahastus jätkub, ei ole me võimelised Eestile välja koolitama piisavalt spetsialiste”, on vähem intrigeeriv ja konkreetne kui “kui kõrghariduse alarahastus jätkub, ei ole me võimelised Eestile välja koolitama piisavalt eestikeelseid spetsialiste”.
- **Ajakirjandus on ühekordselt läbiloetavate tekstide maailm.** Tekstid peaksid olema esimesel lugemisel atraktiivsed. **Ei tasu karta olla lihtne.**
- Kui teisele oma mõtet seletada, siis see mõte täpsustub. Selline peaks olema protsess teksti läbi kirjutamisel.
- Kui mõte on selgeks mõeldud, siis on loo tuumik valmis ja vaja ainult kokkukirjutamist. Kui tekst ei taha tulla, siis tuleb luua algus ja pärast võib sellest sissejuhatavast algusest loobuda, et lugejal oleks kohe lugema hakates selge, millega tegu.

- **Artiklil peab olema “haak” ehk lugema kutsuv isiklik lugu, nali või küsimus.** Samuti peab olema kirjutaja poolt ette läbi mõeldud võimalikult hea pealkiri, mis peaks olema artikli väidete kontsentraat (muidu on risk, et veebi riputades pannakse kiiruga klikkima kutsuv, kuid artikli sisust irduv pealkiri – siin on soovituslik teha toimetajaga eelnevad kokkulepped).
- Meediaruum on tänapäeval praktiliselt lõputu ning üht ja **sama sõnumit** (näiteks arvamuseartikli ilmumisega samaaegselt) on **mõistlik korrata sotsiaalmeedias** ning võimalusel leida viise, kuidas **jõuda ka teistesse kanalitesse (näiteks raadiosaated)**. Lisaks **ei tasu karta enda kordamist**, kuna algne sõnum ei tähenda veel nende argumentide kinnistumist lugejate seas.
- Üliõpilasteemade puhul on soovitatav, et kirjutaja saadab artikli ise (mitte läbi kommunikatsiooniniimese ega pressiesindaja), ning et võimalikult palju on kirjutades välditud bürokraatlikku kõnepruuki, mis ülikoolide ja kõrgkoolide sisemistes asjaajamistes tihti vohab.

Barbi Pilvre koolituse video on järelvaadatav siit: [youtu.be/6-B2ozH4jcg](https://youtu.be/6-B2ozH4jcg)

# Kisume maha need kommunikatsiooniaiad!

Koolitaja: Sulev Oll  
Tallinna Ülikooli kommunikatsioonijuht

Sulev Olli koolituse video on järelvaadatav siit: [youtu.be/cYF9HouORfo](https://youtu.be/cYF9HouORfo)

- Aiad, mida peaks maha lõhkuma:
  - Tudengid ja töötajad on erinevas infoväljas (kuna neile lähevad erineva sisuga infokirjad)
  - Tudengite sõna ei jõua sisseastujateni
  - Ülikoolide turundus- ja kommunikatsiooniosakonnad (TuKo-d) ei tea, kus (mainega seotud) info tegelikult liigub
  - Bakalaureuseastme ja magistritudengitele suunatud info liigub erinevates kanalites
- Ideaalne ülikooli kommunikatsioon on üksainus infokiri, milles on klikitavad moodulid (näiteks sport, kultuur, teadus, õpe, üliõpilaselu) ning lugejal on nii *opt-in* kui *opt-out* võimalus ehk valik, millised moodulid talle sobivad lugemiseks kui ka need moodulid, mida ta kindlasti tarbida ei soovi.
- Tallinna Ülikooli soov oleks kommunikatsioonikanalite ühildamine nõnda, et sisseastujal tekiks adekvaatne pilt sellest, mida ülikool endast tõeliselt kujutab (mitte ainult turunduse tõttu mingi mainekujunduslikult loodud arusaam) => see võiks viia ka ootused reaalsusega rohkem kooskõlla ning loodetavasti vähendada väljalangevust.

Sulev Olli koolituse video on järelvaadatav siit: [youtu.be/cYF9HouORfo](https://youtu.be/cYF9HouORfo)

# Organisatsiooni juhtimine

Koolitaja: Joanna Kurvits

Varasemalt Üliõpilaskonna Sihtasutuse tegevjuht, praegu Haridus- ja Teadusministeeriumi töötaja.

Joanna Kurvitsa koolitus on järelvaadatav siit: [youtu.be/ziQFCMKsO5c](https://youtu.be/ziQFCMKsO5c)

- Kaks olulist rolli, mille erinevusi tasub enda jaoks **mõtestada**, on **erinevus juhi ja liidri vahel**. Riina Vartsi järgi juht planeerib, eesmärgistab, organiseerib, kontrollib ja lahendab probleeme (sisuliselt kõik igapäevategevused). Liider on pigem suunanäitaja, kes inspireerib, kannab organisatsiooni väärtusi ja juhib eest muutusi (paljuski tulevikku vaatav juhtimine). Iga vähegi suurem organisatsioon vajab mõlemat, kuid väiksemates noorte- ja tudengiorganisatsioonides peavad juhid kandma mõlemat rolli korraga.
- Noorteorganisatsiooni juht peab tihti esilekerkivaid kriise lahendama, seetõttu kipub liidri roll unustusse jääma. See on organisatsioonile ohumärk, kuna liider on see, kes arendab ja visioneerib organisatsiooni tulevikku.
- Juhtimise funktsioonid saab jagada viieks: planeerimine, organiseerimine, kontrollimine, eestvedamine ja mehitamine.
  - **Planeerimine**: pikaajaliste arengueesmärkide, olgu see üldisem strateegia (mida ja kuidas teha või mitte teha) või konkreetne aastaplaan, seadmine ja jälgimine, vajadusel plaanide ümber seadmine.
  - **Organiseerimine**: ülesanded tuleb grupeerida ja nende elluviimiseks jaotada ressursid (nii eelarve kui ka inimesed), delegeerida ülesanded õigetele inimestele koos ülesannete sõnastuse ja ootuste seadmisega ning luua tegevustest loogiline tervik.
  - **Kontrollimine**: tegevuste kvaliteedi juhtimine ja suunamine ning tulemuste mõõtmine, millest tuleneb vajadus anda tagasisidet ja hinnata eesmärkide täituvust. Juhi tunnetus sellest, milline tehtud töö on kvaliteetne, on üks organisatsiooni edu alus.
  - **Eestvedamine**: seotud eelkõige liidri rolliga, mis tähendab visiooni, eesmärkide ja muutuste selgitamist liikmetele, väärtuste hoidmist. Samuti juhtmeeskonna arendamine ja motiveerimine ning laiema organisatsiooni esindamine.
  - **Mehitamine**: värbamine, sisseelamine, koolitamine ning juhtmeeskonna arendamine ja koolitamine, millele lisanduvad jooksev personalitöö ja enda järeltulijate – uute juhtide – leidmine ja kasvatamine. Sellele aitavad kaasa arenguestlused, mida teeb kas personalijuht või juht ise.

- Juhtimise **funktsioonide seas** (ideaalis) **pole ühegi tegevuse elluviimist**. Reaalsuses paraku noorteorganisatsioon nii ei toimi, kuid seda põhimõtet tasub meeles pidada ja võimalikult palju ülesandeid delegeerida. See annab ka organisatsiooni liikmetele ja töötajatele vastutuse andmise kaudu võimalusi areneda.
- **Juhtimine** praktikas toimub tihti koos **meeskonnaga** (olgu see juhatus või juhtkond) ja seega on ka juhtimise vastutus kollektiivne.
  - Juhtimisvastutust saab jaotada kahel viisil: 1) juhtimisfunktsioonide alusel (näiteks personalijuht, tegevjuht või juhatuse esimees), 2) tegevusvaldkondade alusel (kommunikatsioon, partnerlus, personal jne).
  - Vastutuse jaotamise saavutamine: “Kui tunned, et ei pea mingi osa pärast muret tundma, siis oled õigel teel!”
    - Valdkonajuht peab saama ise enda otsuseid teha, kui tal on võimalus enda tegevusi algusest peale ise planeerida ja seega vastutada.
    - Probleemide puhul peaks valdkonajuht pöörduma juhi poole koos lahendusvariantidega.
    - Juhtimisotsused peaks sündima ühiselt koos valdkonajuhtidega.
- Organisatsiooni struktuur (ideaalis) on ennekõike ülesannete jaotamine ja siis inimeste grupeerimine. Struktuuris peaks olema selge rollijaotus. Klassikaline struktuur on 1) juht ja juhatus (arendamine, kontrollimine, strateegia loomine), 2) meeskonnajuhid (planeerimine), 3) tiimiliikmed (tegevuste elluviimine).
- Üldised nõuanded juhtimiseks:
  - **Selge visioon ja eesmärgid** aitavad edukalt juhtida.
  - Ülesannete **delegerimisel** aitab kindel rutiin ja töötajapoolne **peegeldamine** talle antud juhistele (näiteks: “Palun kirjelda, kuidas ülesandest aru said”, mis eriti vajalik uute meeskonnaliikmete puhul).
  - Juht saab aidata ka vastutust ära võtmata.
  - Liikmete  **motiveerimise aluseks** on **usaldus**, vastutuse andmine, vabadus ise tegutseda ja **ülesande suhtes tajutav omanikutunne**.
  - Kogukonnatunde tekitamine on oluline, kuid pole tingimata efektiivse töö eeldus.
  - **Juhi suhtumisel** ja **eeskujul** on kõige suurem mõju **organisatsioonikultuurile**.
  - Eduka (sise)kommunikatsiooni võti on oskus mõista, mis infoväljas keegi tegutseb ja selle järgi kommunikatsiooni planeerida.
  - Suuremates organisatsioonides on hea printsiip **palgata meeskonda endast targemad inimesed**, kes on oma valdkonna spetsialistidena ise teemas sees.

Joanna Kurvitsa koolitus on järelvaadatav siit: [youtu.be/ziQFCMKsO5c](https://youtu.be/ziQFCMKsO5c)



# Jätkusuutlik juhtimine

Koolitaja: Egert Mitt

Endine Eesti Noorteühenduste Liidu asejuht, praegu aktiivne IKT sektoris ning Aestia koolitused koolitaja suunitlusega noorteorganisatsioonidele

Egert Mitti koolitus on järelvaadatav siit: [youtu.be/3XduiqDclTU](https://youtu.be/3XduiqDclTU)

- Esmaküsimus mõtisklemiseks: “**Kas järgmine juht kasvab** praegusest **liikmeskonnast välja?** Mida sa selle nimel praegu teed?”
- Kasulikud põhimõtted:
  - Juhi nii, et **sinu lahkumisel ei tekiks veeputus**.
  - Aktiivne liige = õhinapõhine töötaja, kes võtab vastutuse. Eriti oluline organisatsioonides, kus eelarve pole piiritu ning inimeste sisemine motivatsioon kollektiivis püsimise juures on väga oluline.
  - Aktiivsest liikmest arenda oma ala spetsialist.
  - Juhi kohustus kestab kuni mandaadi lõpuni (ja natuke veel).
  - **Hoia silmad lahti “mantlipärija” leidmiseks**, kuna liikmeskonnas peitub pealekasv.
  - **Järjepidevuse huvides** tuleb organisatsiooni *know-how* jagada meeskonna vahel.
  - **Juhina oma ülevaadet ja tea**, et sina oled **lõplik vastutaja**.
- Üleandmise planeerimine:
  - **Vana juhatus** peab uuele andma **täieliku ja ausa pildi** sellest, mis ees ootab (nii õnnestumiste kui probleemide osas). Samuti peaks lahkuv juhatus enne vahetust võimalikult vähe probleeme ripakile jätma.
  - Soovituslik on roteerumisega juhatus ehk **ideaalis ei vahetu kõik juhatuse liikmed korraga**.
  - Üleandmise plaan ei ole tegevusplaan. Uus juhatus peab saama teha enda plaane, kuid samas saama kätte kõik olulise info vanalt juhatuselt.
  - Asjalikele inimestele tasub varakult panna pähe idee “Sa võiksid kandideerida”.
- Teadmiste üleandmine:
  - Mõttele läbi, **kuidas asjadest rääkida – ei tasu hirmutada ega ilustada**.
  - Kui organisatsioonis on siseeksperte või **pikalt olijaid**, siis tuleks lasta ka **neil omi kogemusi jagada uuele juhatusele**, sest nad teavad, mida on proovitud, mis on varasemalt läbi kukkunud ning milliseid jalgrattaid on läbi aja leiutatud.
  - Dokumentatsiooni tasub alustada kõige kuivemast, käia kõik põhjalikult läbi ning olla kindel, et info vastuvõtja sellest ka aru saab.

- Üleandmiseks tuleb **leida aega**, see ei ole ühepäevane protsess.
- Pilotiseerimine:
  - Tuleb konkreetselt näidata, kuidas asjad käivad ning üleandmise käigus anda väikeseid ülesandeid tegemiseks: ülevõtja õpib selle käigus, mida märgata. “Uju või upu” meetodit ei soovita, taga kõiges põhjalik dokumentatsioon. Uuele juhile tuleb sujuvalt vastutust üle anda.
  - **Uusi juhte tuleb tutvustada** organisatsiooni **laiemale võrgustikule**.
- Vastutuse üleandmine:
  - Järgmise aasta **arengusuunad** tuleb luua **koos uue juhatusega** ja lasta neil ka oma mõtted välja öelda. Isegi kui vana juhatuse ajast tegevuskava või muu dokument edasi kehtib, siis uutele tuleb jätta oma suuna valimise võimalus. Samas ei pea uus juhatuse alati tähendama täiesti uusi ideid.
  - **Ajalugu tundvate inimestega tasub kokku saada ja teadmisi ammutada**, eriti kui organisatsiooni koostööpartneritel on samuti pikk mälu.
  - Vana juhatuse võib muutuda nõuandvaks koguks, kuid ei peaks sekkuma. Samas ei tasuks ka vanal juhatusel end täielikult organisatsioonist lahti rebida ja koostööst keelduda, sest pikaajased lahendamata probleemid võivad veel vana juhatuse nõu vajada.

Egert Mitti kooolitus on järelvaadatav siit: [youtu.be/3XduiqDclTU](https://youtu.be/3XduiqDclTU)

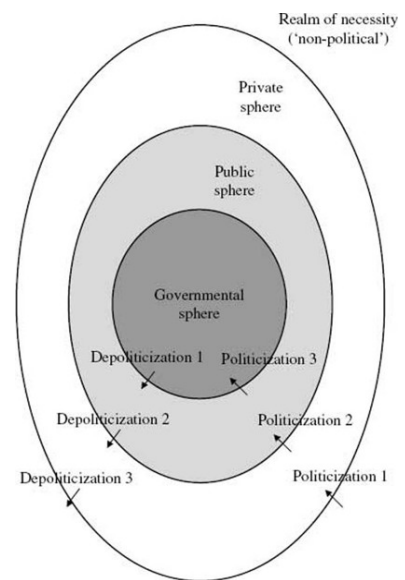
# Poliitika eestvedamine

Koolitaja: Leif Kalev

Eesti Üliõpilaskondade Liidu ja Tartu Ülikooli üliõpilasesinduse vilistlane, Tallinna Ülikooli riigiteooria professor

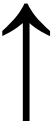

Leif Kalevi koolitus on järelvaadatav siit: [youtu.be/QINPR4E25DY?t=182](https://youtu.be/QINPR4E25DY?t=182)

- Poliitika on ühiskondade kõige kesksam uuendamise allikas. Läänes lähtub poliitika üldiselt üldhuvidest, kuid **üldhuvet defineerivad erinevad poliitikatoimijad erinevalt**. Kuna need toimijad konkureerivad ja teevad omavahel koostööd, sõnastatakse üldhuvet enamasti sedasi, et **sõnades on huvi üldine, kuid sisu soosib ühte toimijat enam kui teisi**. Näiteks tahavad oma osa riigi rahast nii tervishoid kui riigikaitse: küsimus ei ole ainult kõrghariduse rahastamise poolt või vastu olemises, vaid konkurents ressurside osas on ka teiste valdkondadega.
- Küsimused politiseeruvad (millega kaasneb suurem avalik tähelepanu) ning depolitiseeruvad (avalikkuse huvi vähenemine) – välja joonistatud ka politoloogi Hay (2007) graafikul. Näiteks varasel keskajal oli suur kristlik vaidlus õiguse üle inimese ja jumala kujutusi pildile jäädvustada, tollal peeti selle nimel ka sõda. Praegu see ilmselgelt samal tasemel oluline küsimus ühiskonna ega tema eliidi jaoks ei ole ehk teema on depolitiseerunud.
- Avaliku poliitika tsükli saab jaotada neljaks: **agenda seadmine => otsuste tegemine => rakendamine => tulemuste hindamine =>** mis viib tihti tagasi esimesse etappi. Paljudel inimestel on tihti arvamus, et kui midagi saab seadusesse kirja, siis sellest piisab, kuid rakendamise etapis tuleb tihti välja uusi väljakutseid ja probleeme.
  - Näiteks praegune kõrgharidussüsteem, mis 2013. aastal toimunud reformi tagajärjel loodi, põhines ilusal ideaalil, et kõik tudengid saaks tasuta õppida. Praktikas ei ole reform soovitud tulemuseni viinud kahel põhjusel: 1) riik ei suutnud pidada kinni enda kursist rahastamise osas; 2) mitmete reformiga kaasnenud rakenduslike detailide tõttu sattusid ülikoolid ootamatusse olukorda ja lahendasid seda kohmakal moel.
- Iga avaliku poliitika tegemise (*policy making*) tsükliga käib kaasas poliitiline (*politics*) võimumäng. **Poliitikud** ei mõtle ainult poliitilistele eesmärkidele (*policy*)



goals), vaid neid huvitab **isiklikult edenemine nii poliitikukarjääris kui ka ametikohas ning maailmavaate järgi ühiskonnas muutuste esilekutsumine.**

- Mõtlemisküsimus: “Kuidas sõnastada üldhuvi kõrghariduse riigipoolse rahastuse 1,5 protsendi SKT-st saavutamiseks?”
- Eestvedamise saab jaotada anglosaksi lähenemise järgi kaheks: **leadership** – **eestvedamine** (võime inimesi kaasa tõmmata, et teatud tegevuste ja eesmärkide poole liikuma saada), **ownership** – **omanikutunne, heaperemehelikkus** (enda teema eest seismine, eestkõnelemine ja eestkostmine ning üldine sellealane proaktiivne tegutsemine).
- Avalikus poliitikas osalejad on kasulik jaotada nelja gruppi, kellele peab tähelepanu pöörama erineval määral ja erineval viisil:

 võim	Latentsed (hoida rahul)	Promootorid (tegeleda aktiivselt)
	Apaatsed (monitoorida)	Kaitsjad (hoida infoväljas)
	huvi 	

- Mida iga poliitika eestvedaja võiks läbi mõelda oma teema osas:
  - **Olemasolev poliitika:** Millised on olnud varasemad otsused ja ajalooline areng, senised tavad ja praktikad, õiguslik raam ja teiste riikide kogemus?
  - **Sisueesmärkide läbimõtlemine ja eesmärgi seadmine:** Kas soov on poliitika suuna muutmine, mingi tegevusvaldkonna laiendamine või kärpimine?
  - Enda **eestvedajarolli mõtestamine:** Millised on sinu enda tugevused ja nõrkused poliitika eestvedajana? Millises rollis saad sõna võtta?
  - **Kontekstide läbimõtlemine** ja tegevusjoone kujundamine: Mida arvavad poliitilised erakonnad ja ametnikud? Kes on poliitikavälja põhilised otsustajad ja mis neid iseloomustab? Kuidas eri toimijatele edukalt läheneda (kas näiteks koridoripoliitika ametnikega ja avalikkuses sõna võtmine poliitikute valijate mõjutamiseks?). Millised kriisid võivad teema tõstatamisel esineda ning mis võib nendega kaasneda?

Leif Kalevi koolitus on järelvaadatav siit: [youtu.be/QINPR4E25DY?t=182](https://youtu.be/QINPR4E25DY?t=182)

## Täiendav eneseharimine

Peale siin juhisraamatus sisalduva soovitage sirvida ka 2018. aastal ilmunud trükist “Käsiraamat üliõpilasesindajatele”, mis leitav EÜL-i kodulehel<sup>1</sup>. Lisaks soovitage *Be More Community* lühikesi ingliskeelseid koolitusvideoid organisatsiooni juhtimisest ja eestvedamisest<sup>2</sup>.

Kõikide küsimuste, mõtete ja tähelepanekute osas võib alati pöörduda Eesti Üliõpilaskondade Liidu juhatuse ja büroo poole. Edu esindamises!



---

<sup>1</sup> Käsiraamat üliõpilasesindajatele 2018, [https://eyl.ee/wp-content/uploads/2018/07/eyl\\_käsiraamat\\_AV3.pdf](https://eyl.ee/wp-content/uploads/2018/07/eyl_käsiraamat_AV3.pdf)

<sup>2</sup> Be More Community koolitusmaterjalid leitavad siit: <https://bemore.community>