

EIPA koolituse "*Managing Change in Public Sector*" kokkuvõte

Tanel Kask

Riigikohtu koolitusosakonna juhataja

Koolitusel tutvustati teooriat ja praktikat muutuste elluviimisest avalikus sektoris. Lektoriteks olid erinevate riikide oma eriala tunnustatud spetsialistid, kes lisaks teoreetiliste teadmiste edasiandmisele oskasid jagada praktilisi kogemusi erinevate projektide läbiviimisest (Hollandi omavalitsus, Viini linnavalitsus, *Bundesministerium für Arbeit* Saksamaal). Lektorid olid Sylvia Archmann (Austria), Harrie Scholtens (Holland), Manfred Fasching (Austria) ja Beatrix Behrens (Saksamaa). Koolitus oli metoodiliselt hästi üles ehitatud: alguses olid teoreetilised käsitlused lektorite poolt (nt J.Kotteri 8 sammu muutuste elluviimisel), millele järgnes praktiliste kaasuste tutvustamine, seejärel toimus töö gruppides ning kõige lõpuks arutati koos töögruppide tulemused läbi. Kasulik oli kuulda mitte ainult edulugusid muutuste läbiviimisel, vaid ka möödalaskmisi (reeglina olid need seotud vähese kommunikatsiooniga või sellega, et muutuste jaoks polnud aeg veel küps). Käsitleti muutusi nii väikestes kui ka suurtes organisatsioonides.

Kuna koolitusel osalesid inimesed peale Euroopa riikide ka Ukrainast ja Indoneesiast, siis oli huvitav kuulata nende kogemusi ja arvamusi muutuste läbiviimisest. Euroopas on mõnes riigis olemas spetsiaalne elukutse muutuste läbiviimiseks (*change manager*), kes on sisuliselt projektijuht muutuste elluviimisel. Väljast inimese palkamine muutuste läbiviimiseks ei pruugi alati olla hea variant, olenevalt asjaoludest on kasulikum leida muutuste läbiviija organisatsiooni seest.

Osalejate poolt välja toodud kõige olulisemad faktorid muutuste läbiviimisel:

1. kommunikatsioon (ülemustelt alluvatele, erinevate huvigruppide vahel jne);
2. kõigi huvitatud osapoolte kaasamine võimalikult varases staadiumis. Oluline on kommunikatsioon, et kõik saaksid eesmärgist ühte moodi aru. Tähtis on saavutada inimeste nõusolek muutuste elluviimiseks.
3. teada ja tunda organisatsioonikultuuri ja struktuuri (jäik/mittejäik struktuur);
4. tekitada usaldus muutuste adressaatide seas;
5. küsida muutuste läbiviimisel ka alluvate arvamusi ja ettepanekuid (sageli käivad töötajad sel viisil välja häid ideid ning see tagab ka palju parema hilisema muutuste elluviimise);
6. vältida tuleks arvamuse küsimist ilma et sellele tagasisidet plaanitakse anda;
7. muutuste elluviimisel tuleks ette näidata juba varases staadiumis väikeseid töövõite, see aitab säilitada motivatsiooni muutuste edasisel rakendamisel;

8. juhid peavad kogu muutuste protsessi vältel küsima alluvatelt enda kohta tagasisidet;
9. võimaluse korral tuleb juhtidel luua soodsad tingimused muutuste toimumiseks, mitte neid käsu korras peale suruda.

Koolitusel jagatud põhjalikumad materjalid on kättesaadavad koolitusosakonnas. EIPA esindaja pakkus sellise koolituse korraldamise võimalust ka Eestis.