

3.4 Muudatuste juhtimine

Strateegia elluviimine sisaldab enamasti muudatuste elluviimist. Mõni neist võib olla väiksem ja hõlpsalt tehtav, mõni aga eeldab põhjalikku ettevalmistust ja läbiviimist. Muutuse saavutamine on üldjuhul pikaajaline protsess ja võib kaasa tuua märkimisväärsed vastuseisu. Üldstatult võib öelda, et investeeringud (näiteks mingi hoone rekonstrueerimine) reeglina vastuseisu kaasa ei too, küll aga teevad seda ulatuslikud ümberkorraldused teenuste osutamisel (näiteks haridusvõrgu koomale tõmbamine seoses elanikkonna kahanemisega).

Oluline on mõista, et kuigi iga arendustegevus tegevuskavas on olemuslikult muudatus (vastasel korral see poleks definitsiooni järgi ka arendustegevus), **ei ole kõiki neid tegevusi tarvis üksikasjalikult muudatuste juhtimise võtmes läbi analüüsida.** Tähelepanu on tarvis pöörata neile, mis on mastaapsed ja mille puhul võib eeldada mingi grupi vastuseisu. Enamasti arengu kavandajad teavad, millised on need tegevused konkreetses asukohas/organisatsioonis.

Muudatuste tüübid:

- ✘ areng (järg-järguline pigem rahulik protsess);
- ✘ reorganiseerimine (näiteks uued teenused ja nende juurutamine);
- ✘ ümberkujundamine (põhimõtteline ringitegemine, nagu näiteks haridusvõrgu täielik muutmine).

Muudatuste juhtimise mudeleid on palju; toome kolm näidet.

- ✘ Kurt Lewini muudatuste juhtimise kolm etappi (sulatamine; üleminek; kinnikülmutamine);
- ✘ ADKAR (teadlikkus muudatuse vajalikkusest; soov muudatusest osa võtta; teadmine, kuidas muutuda; võimekus rakendada vajalikke oskusi; muudatuse kinnistamine);
- ✘ John P. Kotteri muudatuste juhtimise mudel fundamentaalsete muudatuste rakendamiseks, vältimaks mahajäämust.

[Lewin's 3-Stage Model of Change Theory: Overview](#)

Kurt Lewini kolmeetapiline muudatuste juhtimise mudel

[The Prosci ADKAR Model](#)

ADKAR-mudel muudatuste juhtimiseks

The 8 Steps for Leading Change

John P. Kotteri muudatuste juhtimise mudel

Olulisim on teadvustada, et muudatus on möödapääsmatu. Vastasel korral jäädakse "kummi venitama" ega pühenduta projektile (muudatusele) piisavalt.

Muudatuste edufaktorid

- ✘ Muudatuse vajaduse sõnastamine
 - ✘ Vältimatuse mõistmine
 - ✘ Selged vajadused, sisemiste ja välimiste jõudude mõjutused
- ✘ Efektiivne eestvedamine
 - ✘ Juhtkonna pühendumus
 - ✘ Järjekindlad tulemustele pühendunud juhid
 - ✘ Teadlikkus muudatuste komplekssest iseloomust
- ✘ Selgelt määratletud tulemus
 - ✘ Arusaadav ja kommuniqueeritud arusaam tulevikuseisundist
 - ✘ Selged sihid (miks, kes, mida, millal)
 - ✘ Sõnastatud soovitud hoiakud
- ✘ Muudatuste plaan
 - ✘ Selge arusaam, kuidas tulevikku jõutakse
 - ✘ Töötajate seotus muudatustega (pühendumus)
 - ✘ Töötajad on ideed mõistnud ja selle "ära ostnud"

- ✘ Võimekuse tekitamine ja järelmeetmed
 - ✘ Jälgimissüsteem

Üldiselt kipub paika pidama reegel, et 80% muudatustest ei teostu. Vastupanul on erinevaid põhjuseid.

Tabel 5. Vastupanu põhjused

Ratsionaalne	Struktureaalne	Sotsiaalne	Psühholoogiline
Ei nõustuta või ei mõisteta Ratsionaalne on tahta ja saada rohkem teadmisi ja paremini aru või siis oma arvamuse nimel vastu vaielda	Teatavad struktuurid või süsteemid takistavad muudatusi Struktureaalsete takistuste tõttu on raskem soovitud muudatustega leppida	Inimesi kammitsevad lojaalsussuhted või kohustused Lojaalsussuhete või huvide tõttu on raskem soovitud muudatusega leppida	Inimesed väldivad kõike ootamatut, tundmatut ja ebaturvalist Inimesed eelistavad üldiselt stabiilseid olukordi Muudatusega kaasneb sageli ebakindlustunne Kahtlus, kas uues olukorras ollakse oluline, võimekas või meeldib

Süsteemi muudatuste kohta on esitanud huvitava ettekande Laur Kanger (Tartu Ülikool). Võimalikke muudatusi Hiiumaal on käsitletud juhtimisauditis (OÜ Geomedia).

[Tartu planeerimiskonverents 2023: peaesineja Laur Kanger \("Eesti Teise Suure Siirde lävel: kuidas kiirendada süsteemset muutust?"\)](#) ja [paneelarutelu Hiiumaa valla juhtimisauditi kokkuvõte \(2023\)](#)

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025