

Riigiasutustes selge keele kasutust takistavate ja soodustavate tegurite väljaselgitamine

Kokkuvõte

Jane Ester
Maris Vainre

2019

Töö eesmärk oli välja selgitada ametnike arvamus selge keele kasutuselevõttu takistavatest teguritest ning võimalikest tööriistadest, mis võiksid aidata riigiasutustes selgemat keelekasutust juurutada.

Selge keele all mõtleme nii **tekstilist** (kuidas sõnum on sõnastatud) kui ka **kujunduslikku** (mis vormis sõnum/tekst on esitatud) **aspekti**. Seetõttu keskendusime ennekõike riigiametnike ja inimeste vahelisele **kirjalikule kommunikatsioonile**.

Siinne kokkuvõte jaguneb kahte suuremasse ossa. Esimene võtab kokku takistused ja lahendused, mis käidi välja töötoas (II etapp). Teine keskendub ühe juhtumi kirjeldusele – sellele, kuidas on selge keele teemaga tegeldud Häirekeskuses (III etapp).

I ETAPP: TAUSTAINFO KOGUMINE

Etapi eesmärk oli koguda nii näiteid halvast keelekasutusest kui ka taustteavet selge keelekasutusega seotud probleemide ning takistuste kohta. Lisaks hõlmas esimene etapp **töötubade ettevalmistust**, s.t koostöös Eesti Keele Instituudiga täpsustati töö fookus ja metoodika ning lepiti kokku esialgne nimekiri asutustest, kes võiksid esimeses töötoas osaleda.

II ETAPP: TÖÖTUBA (2.05.2019)

Teise etapi eesmärk oli saada **infot põhitakistuste ja -probleemide kohta**, mis selget keelekasutust riigiasutustes pärsivad, samuti koguda ideid **võimalikest lahendustest**, mis aitaks selget keelt asutustes juurutada.

Selleks korraldasime töötoa, kus osalesid erinevate riigiasutuste ametnikud, peamiselt sotsiaalvaldkonnast, sh Sotsiaalministeeriumist ja selle allasutustest (Haigekassa, Töötukassa, Sotsiaalkindlustusamet), aga ka Päästeametist, Õiguskantsleri Kantseleist, Rahandusministeeriumist. Osalejate valiku kriteeriumiteks oli 1) soov luua ühest valdkonnast piisavalt hea ülevaade; 2) kaasata selge keele eestvedajaid; 3) kaasata selliseid asutusi, kes selge keelekasutusega asutuse tasandil veel ei tegele.

Töötoas andsime osalejatele võimaluse individuaalselt ja seejärel grupina kirjeldada mõjureid, mis selget keelekasutust pärsivad. Kategoriseerisime pakutud mõtted, et saada probleemidest ülevaade.



Allikas Praxise fotokogu

TAKISTUSED

Seminaril jagatud info alusel tekkis 4 suuremat probleemide kategooriat:

1. **Õigus- ja erialakeel kui suhtluskeel** ehk õigusloomest ja õigusaktidest tuleneva stiili ja nõuete kandumine suhtlusesse kodanikega (n-õ normitehnikal põhinev suhtlemine), aga ka muu spetsiifilise erialase terminoloogia, sh lühendite kasutamine suhtluses kodanikuga. Siin on oluline roll juristidel, kes soovivad end sageli kirjasuhtluses väljendada suure õigusliku täpsuse ja detailsusega. Selle stiili üks põhjusi võib peituda ka vajaduses näida eksperdina, mida õigusaktidele viitamine ja nende loetlemine võib autori arvates teha. Samuti võib siin olla tegemist üksikisiku või organisatsiooni hoiakuga, et õigus- ja ekspertkeelel põhinev suhtus aitab vältida võimalikke hilisemaid kohtuvaidlusi. Teisiti öeldes, tegemist on n-õ vastase heidutamisega.
2. **Süsteemsed takistused**, mis tulenevad suuresti **organisatsioonikultuurist**, s.o asutuses kehtivatest tõekspidamistest ja normidest, samuti asutuses toimivatest (ja sageli inertsetest) protsessidest, mis kodanikukesket suhtlust ei soosi. Siin on omal kohal ka protseduurireeglid: kas ja kes vaatab kirja teksti enne välja saatmist üle, kas organisatsioonis on keegi, kes vastutab sõnumi toimetamise eest. Samuti on oluline ka see, kuivõrd asutuses laiemalt tähtsustatakse selget sõnumit ja suhtlust, kas sel on oma eestvedaja, kas seda tähtsustavad juhid.
3. **Oskuste, teadmiste ja info puudusest** tulenevad **hoiakud** ning **hirmud**. See kategooria eristus arutelus, kuid on tugevalt seotud kahe eelneva kategooria raames mainitud probleemidega. See tähendab, et ametnikud ei oska end selgelt väljendada või neil puudub teadmine, kuidas ja kelle abil oma kirjasuhtlust parandada. Algpõhjused, nagu mainitud, võivad olla seotud näiteks sellega, et organisatsioonis on aktsepteeritud pigem kaitsev kirjutamisstiil ja suhtluses kodanikega nähakse vajadust kaitsta end vaidluste eest. Samuti võib see seotud olla asjaoluga, et asutuses ei tähtsustata selget keelekasutust ja kodanikukesket mõtlemist, mistõttu ka asutuse töökultuur ei toeta selle juurutamist.
4. **Kasutajakesksuse puudumine**. Suhtlus kodanikega lähtub riigiasutuse, mitte kodaniku või teenuse kasutaja vajadusest. Nii näiteks ei pruugi kirjas olla arusaadavat (või üldse mitte mingit) vastust inimese küsimusele, sest kirjutaja ei mõtle sellele, kes on lugeja.

Joonis 1. Takistuste kategooriad



■ Oskused ja hoiakud ■ Õigus ■ Organisatsioonikultuur ■ Disainmõtlemine

Takistuste ja probleemide kirjeldamise ning nende kategoriseerimise järel märkisid töötoas osalejad ära, millist probleemide kategooriat nad peavad kõige olulisemaks. Selleks:

- Jagasime igale osalejale 3 täppi (s.t kokku oli 9 osalejat ehk 27 häält);
- Osaleja paigutas täpid vastavalt sellele, millist probleemide kategooriat ta kõige olulisemaks pidas.

Hääletuse tulemusel (mida peegeldavad joonisel 1 kastide suurus) selgus, et **üheks olulisemaks takistuseks** peeti neid, mis tulenesid *oskuste ja teadmiste vähesusest, infopuudusest (7 häält), uskumustest ja hirmudest (3 häält) ja isiklikest hoiakutest (1 hääl)*. Need koondasime kategooriasse **oskused ja hoiakud** (kokku 11 häält 27st). Samaväärselt peeti **oluliseks süsteemseid, sh organisatsiooni kultuurist tulenevaid barjääre** (11 häält). Neile järgnesid õigus- ja ekspertkeelekasutusega seonduvad takistused (4 häält) ja kasutajakesksuse puudumisega seonduvad takistused (1 häält). Viimase kategooria otsustasime lahenduste otsimise faasis kõrvale jätta.

LAHENDUSED

Takistustest ja probleemidest ülevaate loomise järel oli soov saada osalejate ettepanekuid selle kohta, mis **võiks aidata kaasa nimetatud probleemide lahendamisele**. Ka siin said osalejad esmalt mõelda individuaalselt ning seejärel rühmas lahendusideede üle arutleda. Kaasnevaks ideeks oli paigutada lahendus joonisele viisil, mis võimaldaks hinnata selle mõju ja ressursimahukust – et aga pakutud lahendused olid oodatust abstraktsemad, kirjeldame järgnevalt ideid ilma hinnanguteta nende rakendatavusele.

Lahendustena toodi välja järgmist:

1. Süsteemist ja organisatsioonikultuurist tulenevate takistuste puhul nähti lahendusena **konkreetselt vastutaja-eestvedaja olemasolu asutuses**. See inimene võiks vajadusel aidata kirju inimkeskselt sõnastada, kontrolliks teataval määral väljasaadetavaid kirju, aitaks kaasa teema tähtsustamisele kogu asutuses jne. Väga olulisena toodi siinjuures välja juhtkonna roll – suhtumine ja soov teemaga tegeleda. See võib olla seotud üldise hoiakuga asutuses, s.t kas pigem ollakse kaitsval ja isegi ründaval positsioonil või püütakse selgitada ja koostööd teha. Teise olulise aspektina tuli siin välja **tagasisidesüsteemi loomine asutuses**, mis võimaldaks järjepidevalt saada tagasisidet, kuidas sõnumit ja vormi muuta nii, et see oleks inimesele arusaadavam ja sõbralikum. Tagasisidemehhanisme võib kujundada erineval moel, sõltuvalt ka asutuse töö spetsiifikast. Tagasisidet võib küsida otse kodanikult, kellega suheldakse, samas võib olla ka põhimõte, et väljasaadetavale kirjale peab tagasisidet andma keegi kolleegidest. Välja pakuti ka variant, et asutuses on tööl spetsiaalne keeleteoimetaja, kes abistab kirjade koostamisel ametnikku.
2. Oskuste ja teadmistega seonduvaid takistusi sooviti lahendada ennekõike **koolituste ja arendustegevusega**. Mainiti, et abi ei ole mitte niivõrd ühekordsetest koolitustest kui järjepidevast arendamisest. Ka siin märgiti, et oskusi ja teadmisi aitab arendada see, kui kirjadele tagasisidet küsida. Et muutus oleks püsiv, peaks lahendus olema institutsionaliseeritud ehk siis muudetud ühel või teisel moel süsteemi lahutamatuks osaks. Mõningast lahendust nähti ka sõna- ja käsiraamatute loomisest, mallidest, kus on kirjas hea stiili näited ning kirja vormistus.
3. Õigus- ja ekspertkeele kasutamisest tulenevate barjääride kaotamisel nähti võtit õigusloomega

seotud **ametnike, sh juristide hoiakute muutmises**. Ühe lahendusena pakuti tihedamat koostööd juristide ja keeleteimetajate / selge keele nõustajate vahel, samuti teiste riikide praktika kasutamist hea eeskujuna.

III ETAPP: JUHTUMIKIRJELDUS

Kolmanda etapi eesmärk oli anda ülevaade selge keele juurutamise protsessist Häirekeskuse näitel, s.t kuidas jõuti seal tõdemuseni, et senine suhtluskeel vajab muutmist, kuidas on sõnastatud teemaga seotud eesmärgid ning milliseid tegevusi ja ressursse on rakendatud, et keel muutuks asutuses inimkesksemaks.

Ülevaate saamiseks tegime kaks intervjuud – peadirektor Kätlin Alvela ja kommunikatsiooniekspert Heiko Leesmentiga.

PROBLEEM JA SELLE PÕHJUSED

Häirekeskuses suheldakse inimestega peamiselt kõneteeninduse kaudu ja sellega on seotud ka enamik inimeste kirjalikest kaebustest ning pöördumistest. Näiteks on oluline teema Häirekeskuse päringud karistusregistris, mille kohta inimesed paluvad selgitust.

Kirjadele vastavad Häirekeskuses üldjuhul regionaalsete üksuste juhid ja peadirektoriga vastuskirju kooskõlastama ei pea. Regionaalsetes keskustes kommunikatsioonieksperti ei ole ja raskemate juhtumite korral peetakse nõu peamaja kommunikatsiooniosakonnaga. Intervjuust ilmneb, et probleemsed on sageli just juhtumid, kus teema kriitilisust alahinnatakse ja kommunikatsiooniosakonnaga nõu ei peeta. Kuivõrd kõiki väljaminevaid kirju ei kontrollita, siis on ka probleemi ulatust intervjuueeritavate arvates raske määratleda ning ebaõnnestunud kirjad tulevad välja pigem pisteliselt.

Probleemikese seisneb intervjuueeritavate hinnangul kirjade kantseliitlikkuses (kus on palju viiteid seadustele ning paragrahvidele), inimese küsimusele mittevastamises ning selle asemel asutuse tööprotsesside vms kirjeldamises, soovitusel pöörduda küsimusega teise asutuse poole, õigustavas, patroneerivas hoiakus. Samuti näiteks ei olnud tavaks tänada inimest pöördumise eest.

„Üldiselt ei tänatud inimesi kirjutamise eest. Praegune seisukoht on, et seda võiks teha – inimene on pühendanud aega, et kirjutada.“ (HL)

Probleemi põhjused seisnevad osalt **inimeste harjumuses teatud stiilis kirjutada, mida omakorda on soosinud varasem juhtimisstiil ja organisatsioonikultuur**. Samuti väljendub selles mõnede töötajate hoiak riigi ja inimese vahelisse suhtesse. See suhtumine on soodustanud ka olukorda, kus tagasiside andmine riigile on tehtud võrdlemisi keeruliseks. Nii on inimesed harjunud riigilt vastuseid nõudma meedia kaudu.

Probleem on ka **töötajate vähelevinud arusaam**, et inimeste kirjadele vastamine on osa asutuse terviklikust kommunikatsioonist ja kuvandist. Seda pole aga Heiko Leesmenti hinnangul võimalik käsitleda lahus tõhusast sisekommunikatsioonist ja sisemistest hoiakutest inimesse ning riiki.

Vähene tegelemine töötajatega on üks põhjus, miks intervjuueeritavad hindavad Häirekeskuse töötajate **suhtlusoskuse taset** parandamist vajavaks, see on seotud ka kaebuste sisu ja arvuga. Lisaks sellele ei ole piisavalt tähelepanu saanud töötajate vaimse tervisega seotud riskid, mis samuti võivad kaasa tuua nende vähenenud töövõime.

„Kuna suurem osa kirjalikust tagasisidest ja pöördumistest on negatiivsed, siis laieneb probleem ka töökeskkonnale – töötajad saavad pigem negatiivset tagasisidet ja see soosib tööstressi.“ (HL)

Kokkuvõttes hindab Heiko Leesment, et kui varem oldi seisukohal, et probleem seisneb väliskommunikatsioonis, siis aja jooksul on selgunud, et **probleemikese on pigem sisekommunikatsioonis** – selles, kuidas ja mil määral tuleks töötajatega riskide maandamiseks tegeleda. Alustades töötajate hoiakute kujundamisest on HL-i sõnul ka suurem tõenäosus, et selle mõju jääb kestma pikemalt.

Intervjueeritavate hinnangud lahknesid veidi küsimuses, kas „halva kirja“ kirjutamise põhjuseks võivad olla mingid **hirmud** (nt hirm eksida või hirm mitte olla tõsiseltvõetav). Kätlin Alvela ei seostanud kehvade kirjade kirjutamist otseselt hirmudega. Kommunikatsiooniekspert pidas seda mõnevõrra olulisemaks probleemiks. Keerulise kirja taha peidetakse tema hinnangul sageli enda asjatundmatust ja sellest tulenevat ebakindlust, ka mõningast pealiskaudsust küsimusega tegelemisel. Sellest tulenevalt on ka teemaga tegelemine keeruline, kuna inimesed võtavad tähelepanu juhtimist kirja vormistusele ning sisule isiklikult.

Üldjoontes näeb peadirektor olukorda positiivsemas valguses – kirjad on tema hinnangul paremaks läinud ja nii laialdane probleem enam ei ole. Võrreldes teiste (ennekõike sama haldusala) asutustega nähakse Häirekeskust ka pigem esirinnas, sh asutustevahelises suhtluses, mis on muutunud mitteformaalsemaks ja vähem bürokraatlikuks. Kommunikatsiooniekspert on seevastu oma hinnangus veidi kriitilisem ega näe, et olukord oleks palju paremaks muutunud. Ühe põhjusena toob ta välja inimeste kõrgemad ootused riigiasutuste ja -teenuste suhtes, sh riigiasutuste suhtluse osas.

Vähene valmisolek muutuda on seejuures pigem isikupõhine, mitte niivõrd nt staažikamate töötajate või põlvkondade vahe.

Veendumus, et asutuse (kirjalik) suhtluskeel ja suhtumine inimesse tervikuna vajab muutmist, sai alguse praeguse peadirektori ametisse astumisel (u 2,5 aastat tagasi). Varem puudus selle valdkonna keskne juhtimine. Kätlin Alvela ametisse asumisel alustas Häirekeskus koostöö tegemist Eesti Keele Instituudiga ja Õiguskantsleri Kantseleiga. Seega on selge keele juurutamine olnud suuresti Häirekeskuse peadirektori personaalne initsiatiiv.

EESMÄRGID JA NENDE POOLE LIIKUMINE

Häirekeskus on töötajatega koos sõnastanud organisatsiooni põhiväärtused – kiirus, asjatundlikkus, inimlikkus. Need kujutavad endast ka eesmärke, mille poole töö erinevates aspektides, sh suhtluses inimestega, püüeldakse. Keelekasutuse ja kirjade koostamise kontekstis tähendab see, et inimene peab aru saama, mida Häirekeskus/riik talle öelda tahab, mida ta näiteks tegema peab, samuti peab riik andma selge ning lihtsa vastuse inimese küsimusele. Eesmärk on **lahendada kaebused ja probleemid kohe alguses**, mitte oodata, kuni seda tehakse näiteks (sotsiaal)meedia vahendusel.

Intervjuust kommunikatsiooniekspertiga ilmneb, et tegemist ei ole pelgalt kirja teistsuguse vormistamisega, vaid inimeste hoiakute ja suhtumise muutmisega sügavamal tasandil (mis on muutuste juhtimise seisukohast ka suurem väljakutse). Nii peaks intervjueeritavate sõnul ühe põhiväärtusena sõnastatud **inimlikkus** olema seotud suhtluse ning töö iga aspektiga ja väljenduma lõpuks ka vastuskirjades inimestele.

„Inimesed [kes kirjadele vastavad] peaksid kujundama endas hoiaku ja mõtlema, kas tema tark sõber vastaks nii.“ (HL)

Nii peadirektori kui ka kommunikatsioonieksperti **alaeesmärk** on juurutada sõnastatud põhiväärtused töötajate igapäevastesse tööprotsessidesse nii, et need ei jääks abstraktseks ning oleks muudetud süsteemi lahutamatuks osaks ning ei kaoks näiteks juhtide vahetumisega. Intervjuude käigus rõhutatakse korduvalt, et kuigi juhil on hoiakute juurutamisel ja muutuste juhtimisel oluline roll, ei tohiks see jääda isikupõhiseks.

Inimlikku keelekasutusse suhtutakse Häirekeskuses seega tõsiselt, küll aga nenditakse, et soovitatavate tulemusteni jõudmiseks tuleb veel päris palju tööd teha. Praegu pole ka teada, kas kaebusi on teema tõstatamise mõjul vähem. Peadirektori arvates on keelekasutuses toimunud siiski areng – vähem on kantseliiti, bürokratlikkust, eriti mis puudutab asutustevahelist suhtlust.

Selge suhtluskeel on teistele asutuse (ase)juhtidele veidi väiksema prioriteetsusega, kuid üldjoontes peadirektori hinnangul teemat tähtsustatakse. Kuivõrd asutuse põhiväärtused sõnastati koostöös, siis võib eeldada, et vähemalt sellel tasandil on need eesmärgid ühised. Järgnevalt on plaanis formuleerida **Häirekeskuse strateegia**, kuhu integreeritakse mainitud alusväärtused. Seega teema olulisust tajutakse organisatsioonis laiemalt, samas on see siiski seotud peadirektori isikliku järjepidevusega.

TEGEVUSED, RESSURSID

Väga selget tegevuskava selge keele juurutamiseks Häirekeskuses seni tehtud ei ole, aga vajadust selle järele nähakse. Vastasel juhul võivad eesmärgid jääda kommunikatsioonieksperti sõnul pinnapealseks.

Kui uus peadirektor ametisse astus, hakati ühe esmase tegevusena analüüsima, millised on Häirekeskusest väljaminevad kirjad. Rahulolematus tollase stiili, suhtumise ja vormistusega ajendas teemat aktiivsemalt tõstatama. Seetõttu **monitooritakse** vastuskirju pisteliselt tänaseni ning ollakse seisukohal, et töötajate hoiakute muutmiseks ja tulemuste saavutamiseks on seda vaja järjepidevalt teha.

Monitoorimise käigus välja tulnud **headele ja ebaõnnestunud kirjadele juhitakse tähelepanu**, aga häid näiteid tuuakse laiemalt esile. Teemat käsitletakse **koosolekutel**, nt kuidas organisatsiooni põhiväärtusi rakendada kirja kirjutamisel. Antakse ka vastavaid kirja kirjutamise juhiseid. Tagasiside andmist peetakse intervjuueeritavate hinnangul oluliseks, küll aga tuuakse esile, et kritiseerimisel tuleb olla ettevaatlik, et töötaja ei tunneks end rünnatuna.

„Me peame seda ikkagi regulaarselt pildil hoidma ... ja koos sellesama kiitusega.“ (KA)

Seonduva tegevusena on peadirektori algatusel vähendatud ka haldusalast **bürokratlilku suhtlust**. Tegemist on seega organisatsiooni juhtimist puudutava laiema põhimõttega, mitte kitsalt vastuskirjadele suunatud tegevustega. Nii näiteks ei allkirjasta ega kooskõlasta peadirektor ühtegi haldusala asutustevahelist kirja (sh juhul, kui sissetulev kiri on ametlik). Peadirektori eesmärk on soodustada seeläbi avatud, inimlikku juhtimisstiili, kus julgustatakse vastutust võtma ja eksimuste korral olema nende heastamisel proaktiivne. See on mh osa töötajate hoiakutega tegelemisest. Avatumat vaadet on peadirektori hinnangul aidanud saavutada töötajate **rotatsioon** – uued inimesed küsivad värsket pilguga küsimusi ja ei ole vanasse praktikasse kinnistunud.

„Rotatsioon on aidanud kaasa sõnavara mitmekesistamisele ja liikumine aitab hoida värsket pilku.“ (KA)

Häirekeskuses on Eesti Keele Instituut teinud **koolituse**, mille käigus on kasutatud heade ja halbade näidetena kirju Häirekeskuse enda praktikast. Samas leitakse, et ühekordse ettevõtmisena sellel mõju ei ole, mistõttu tuleb neid korraldada regulaarselt. Lisaks on teemale aidanud tähelepanu juhtida asutuses korraldatud **Ilusa kirja konkurs**.

Arutledes vastuskirja **näidiste ja mallide** teemal laiemalt, jäi kõlama, et need ei ole universaalsed lahendused. Näidiskirjad võivad aidata mõnede inimeste või teatud tüüpvastuste puhul. Ka näidiskirjade puhul on oluline, et töötajal oleks iseseisev mõtlemisoskus, kuidas täpsemalt vastus vormistada. Mall võib seda iseseisvat mõtlemisvõimet aga pärssida ja sel juhul on selle alusel koostatud kirjad isegi vähem inimese ja tema olukorraga arvestavad ning sisutihjad.

Asutuses on olnud tavaks teha **juhendeid ja eeskirju**, sh kuidas kirju koostada. Selles ei näe kommunikatsiooniekspert aga lisaväärtust, mis aitaks inimeste suhtumist ja sellega kaasnevat kirja kirjutamise stiili muuta.

„Kui sisemiselt vastavat hoiakut ei ole, siis juhendit kasutusse ikkagi ei võeta. Juhendeid on kirjutatud varem, aga see pole taganud inimlikke kirju [...] Tuleb ikkagi kasvatada mõtlemist ja luua keskkond, kus selline käitumine on soositud – see inspireerib järgmisi.“
(HL)

Veel toob HL välja, et Häirekeskuse suhtluse parandamiseks on alustatud koostööd teadlastega, kes päästekorraldajate keelekasutust uurivad. Loodetakse, et see aitab teha paremaid otsuseid selle kohta, kuidas ühe või teise probleemi puhul inimesega rääkida. See omakorda võiks aidata ka klientide rahulolematust ja kaebusi vähendada.

HL rõhutab ka seda, et suhtlus kodanikega ei pea olema alati vaid kirjalik – sageli võib olla tõhusam mõne vahejuhtumi suuline lahendamine.

Raskusi **ressursside (aja ja raha) leidmisel** selle teemaga tegelemiseks intervjueeritavate sõnul ei ole ning pigem on tegemist valikute ja teema prioriteetsusega.

„Raha pole teema, ainult tahtmine on selle taga. Paljud tegevused ei nõuagi üldse raha.“
(KA)

Probleemi tõstatajana ja teemaga järjepidevalt tegelejana nähakse väga olulisena **juhtkonna rolli**.

„Kõik hakkab pihta juhust ... see, kuidas juht suhtub ja kuidas juht mõtleb. [...] Sa ikkagi asutuse juhina paned paika need põhimõtted, millest me lähtume.“ (KA)

Samas, nagu mainitud varem, on eraldi väljakutse tegeleda küsimusega nii, et seda ei tajutaks ainuüksi praeguse peadirektori soovina, vaid et see muutuks organisatsiooni kultuuri osaks. See on sedavõrd oluline, et keelekasutuse puhul on tegemist horisontaalse teemaga, vastutus on delegeeritud ning keskset kontrollimehhanismi seetõttu raske rakendada.

Teemaga igapäevase tegelemise ja lahenduste väljatöötamise puhul rõhutab peadirektor vajadust kujundada tugev **meeskond**, kellele muutuste elluviimisel toetuda. Kõige suuremat tuge saab peadirektor teemaga tegelemisel kommunikatsiooniosakonnast/kommunikatsiooniekspertidilt, kes on tema sõnul oluliselt muutnud Häirekeskuse kuvandit teiste asutuste silmis ning ka meedias laiemalt.

Oluline roll on ka asutuse **juristil**. Häirekeskuses töötab praegu jurist, kes on ka ise kantseliitliku kirjastiili vastane. Tema on mh aidanud koostada inimlikus keeles kirja põhja seoses karistusregistri andmepäringutega.

Ühe võtmetegurina muutuste juhtimisel mainib intervjueeritav ka **organisatsiooni suurust** – Häirekeskus on piisavalt väike organisatsioon, kus on lihtsam muudatusi ellu viia.

Täiendavat abi teistelt osalistelt või asutustelt selle teema edendamisel hetkel küsida ei osata. Seni on tuge saanud EKI-lt ja Õiguskantsleri Kantseleilt ning pigem nähakse, et vajalik võrgustik on loodud. Samalaadseid tegevusi on lihtsalt vaja jätkata (nt EKI koolitusi, heade kirjade esiletõstmist, individuaalset meeldetuletust, kui kiri ei vasta kriteeriumitele).

TULEVIKUPLAANID

- Häirekeskuse üks lähituleviku prioriteete on uurida, kuidas asutuses keelt kasutatakse ja kuidas seda võiks strateegiliselt kasutada erinevate juhtumite puhul (see puudutab ennekõike kõnekeskust). Analüüsi põhjal peaks tekkima ka konkreetsed juhised.
- Olulisena nähakse järjepidevat tööd, sest üksikud muutused ei pruugi olla piisavad, kui süsteem ei muutu.
- Plaanitakse kokku leppida **ajavahemik**, mille jooksul **aidatakse koostada kirju** ja kedagi ei tõsteta otseselt negatiivselt esile. Inimesed võtavad kirjade vormistamise kohta tehtud märkusi isiklikult ja võivad haavuda.
- Koostöös EKI-ga plaanitakse vastuskirjasid ka edaspidi analüüsida.

KOKKUVÕTE: SELGET KEELT TAKISTAVAD JA SOODUSTAVAD TEGURID

Töötoale ja intervjuudele tuginedes anname järgmised soovitusel, mida asutuse suhtluskultuuri edendamisel silmas pidada.

- * Selge ja inimkeskse keelekasutuse võtmetegur on **organisatsiooni juht, tema hoiakud, sh juhtimisstiil**, ehk kas ja kuidas ta selget keelekasutust tähtsustab ning sellega organisatsioonis tegeleb. Juhi hoiakutel on ka kaudsem mõju asutuse keelekasutusele tema juhtimisstiili kaudu, s.t milline on juhi keelekasutus alluvatega ning teiste asutustega, millist käitumist ja kui formaalset suhtumist eeldatakse töötajatelt suhtluses inimestega (nt kui empaatilised või kaitsval positsioonil teistega suheldes organisatsioon olema peaks). Juhtimisstiil kujundab ka seda, kui palju antakse inimestele vabadust ja vastutust oma töö sisustamisel (sh kirja kirjutamisel). Suurem vabadus soodustab iseseisvat mõtlemist ja annab võimaluse ka empaatiliseks suhtumiseks. Küll aga on oluline silmas pidada, et selget keelekasutust toetav faktor saab see olla juhul, kui seda toetab vastav väärtuste raamistik.

Tahtes edendada selget keelekasutust on seega oluline, et juhi personaalsed suhtluskultuuri puudutavad eesmärgid ja hoiakud muutuksid osaks organisatsioonikultuurist. Seda toetab töötajatega koosloomes **organisatsiooni põhiväärtuste mõtestamine**, nt kuidas suhestub asutus inimestega, kas asutus teenib inimeste huve ja vajadusi või ollakse pigem hierarhiline ekspertorganisatsioon. Seejuures on oluline anda suunised, kuidas abstraktset laadi **väärtusi saab praktilistes tööprotsessides rakendada** (nt kuidas pidada silmas põhiväärtusi vastuskirja kirjutamisel, suulises suhtluses inimestega). Lisaks on oluline järjepideva sisekommunikatsiooni toel neid (taas)jõustada ja teadvustada ning siin on oluline eestvedaja roll juhil ja tema vahetul meeskonnal.

- * **Süsteemne ja regulaarne teemaga tegelemine** oli üks olulisemaid aspekte, mis nii intervjuudest kui ka töötoast ilmnes. Välja toodi, et koolitused ja üksikud algatused võivad olla head tugitegevused, mis aitavad teema tähtsust asutuses tõstatada, kuid nende mõju on väike, kui tegemist on vaid ühekordsete tegevustega. Et teemaga süsteemselt tegeleda, on oluline, et sellel oleks **kõneisikud**, kes on piisavalt autoriteetsed, kas tulenevalt positsioonist (juht) või valdkonnast (nt jurist). Seeläbi on **juhile oluline ressurss** vastavate isiklike hoiakute ja

kompetentsiga **meeskond**. Töö käigus ilmnes, et antud teemal on olulisim sageli **juristide** ja **kommunikatsiooniekspertide** panus. Ka kirjamallid ja juhendid võivad olla toetavateks vahenditeks, kuid need peavad olema välja töötatud tüüpjuhtumite põhiselt, vastasel juhul ei pruugi need ikkagi vastata inimese pöördumise vajadustele.

- * Suhtluskultuuri edendamisele asutuses aitab kaasa **tagasisidemehhanismi loomine**, mis võimaldab saada infot, mida inimesed asutuselt/teenuselt vajavad, kas see vastab nende ootustele, kus on puudujäägid jne. See on oluline võimaliku probleemkoha tuvastamiseks, aga võimaldab ka õppida ning kommunikatsiooni ja teenust paremaks muuta.