

Kriiside teadlik juhtimine ja kriisiplaani koostamine. Õppevideo lugemine.

Kersti: Tere tulemast vaatama õppevideot kriiside teadlikust juhtimisest hoolekandetasutuses. Meie vestlus leiab aset Tervise Arengu Instituudi juhitud ja Euroopa Sotsiaalfondist toetatud programmi „Pikaajalise hoolduse kättesaadavuse ja kvaliteedi parandamine“ raames, mida kaasrahastab Eesti riik.

Mina olen Kersti Peterson hoolekandetasutuste dementsuse valdkonna arenguprogrammi programmijuht ja minuga on hoolekandetasutuste kriisijuhtimise teemat avamas dementsuse arenguprogrammi vilistlane Merike Merirand. Tere tulemast, Merike

Merike: Tere

Kersti: Meie õppevideo koosneb 4-st osast. Iga osa lõpus on vastava teema kohta küsimused. Küsimustele vastamiseks on hea panna video pausile ja püüda oma meeskonnas vastused leida.

I Osa – Kriis ja ennetavad signaalid

Kersti: Räägime kõigepealt kriisist üldiselt – kuidas Sa ise kriisi defineeriksid ja kas on märke või signaale, mille abil võiks kriisi saabumist ette näha?

Merike: Mina defineerin kriisi kui ootamatut olukorda, mis võib avaldada negatiivset mõju üksikisikutele, asutustele või kogukondadele. Kriis mõjutab otseselt või kaudselt organisatsiooni mainet, keskkonda, tervist, töötajate turvalisust ja heaolu ning ümbritsevate kogukondade kodanike tervist, ohutust ja heaolu.

Näiteks võivad kriisid olla tervisekriisid, majanduskriisid, looduskatastroofid, terviseprobleemid või isegi andmelekked. Kõik need olukorrad võivad tõsiselt mõjutada organisatsioonide toimimist, avaldades negatiivset mõju mitte ainult nende igapäevasele töökorraldusele, vaid ka mainele, töötajate heaolule ning laiemalt kogukonna turvalisusele ja usaldusväärsusele.

Sinu küsimusele, kas on märke või signaale, mille abil võiks kriisi saabumist ette näha? Vastus on JAH! Paljusid kriise saadavad varajased hoiatusmärgid. Näiteks organisatsioonis võib olla rahulolematust töötajate seas, suur kaadrivoolavus või korduvad kvaliteediprobleemid. Sama

kehtib ka väliste signaalide kohta – avaliku arvamuse muutused, konkurentide tegutsemine, mis võivad viidata sellele, et kriis on lähedal.

Kriise on parem ennetada kui hakata neid lahendama. Kriisi ennetamise võtmeks loetakse oskust märgata väikseid signaale ja võtta kasutusele ennetavaid meetmeid. Oluline on varajasi ohumärke märgata ja nendele vastata, hoides ära suuremad probleemid. Seega, kuigi kriis tundub sageli ootamatu on see paljudel juhtudel võimalik ennetava tegevusega ohjes hoida. Riskide pidev jälgimine ja nende hindamine on organisatsiooni tegevuse oluline osa.

Kersti: Kuid miks me kriisi ennetavaid signaale ei märka?

Me ei märka ennetavaid signaale sest kiire töötempo ja igapäevased ülesanded võtavad tähelepanu. Kui rääkida sellest, miks me kriisi märke tihti tähele ei pane, siis põhjuseid on tegelikult mitmeid. Järgnevalt vaatleme viit peamist tegurit, mis mängivad siin olulist rolli.

Nendeks on:

Esiteks kohanemine ja harjumused. Me kipume kohanema olukordadega, isegi kui need ei ole meeldivad. Kui oleme pikka aega keskkonnas, kus on stress, probleemid või ebatervislikud harjumused, ei pruugi me enam kriisi märke tunnistada. Kriis võib alata aeglaselt ja tasapisi, nii et see ei pruugi esialgu välja paista kui midagi, millele peaks kohe tähelepanu pöörama.

Teiseks, optimism ja eitamine. Paljud meist ei taha uskuda, et midagi halba võib juhtuda. See on meie kaitsemehhanism, mida nimetatakse eitamiseks. Kui me tajume, et midagi on valesti, kuid me ei suuda või ei taha sellele mõelda, püüame loota, et olukord lahendub kuidagi iseenesest. Me usume, et asjad paranevad, isegi kui meie ümber on selged märgid, et midagi on valesti.

Kolmandaks, informatsioonihäired ja ülekoormus. Me elame maailmas, kus info tuleb iga päev üha rohkem ja rohkem. Mida rohkem on meil infot, seda raskem on seda kõike töödelda. Aja jooksul tekib teatud väsimus ja segadus. Kriisi märke võib lihtsalt ignoreerida, kuna meil on palju muid asju, millele keskenduda ja me ei suuda kogu informatsiooni õigesti tõlgendada.

Neljas põhjus on ajutine keskendumine üksikutele probleemidele. Tihti elame kiire elutempo juures, kus me tegeleme ühe probleemi lahendamisega ja ei suuda näha suuremat pilti. Näiteks kui keskendume tööprobleemile või suhete keerukusele, võime unustada, et need on osa suuremast süsteemist. Mõnikord tuleb kriisi märke märgata just siis, kui me suudame vaadata laiemalt ja mitte ainult kitsalt keskenduda igapäevastele probleemidele.

Viies põhjus on kollektiivne pimedus. Kui meie ümber olevad inimesed ei märka kriisi märke või ei taha neid tunnistada, siis on raske ka meil endil neid märgata. Kollektiivne hoiak, et "kõik on korras", võib meid takistada tõeliste probleemide märkamisel. Kollektiivne eitamine ehk kogu grupi eitamine võib olla veelgi võimsam kui üksikisiku oma.

Kriiside tekkimine on sageli keerukas ja tihti ei ole meil piisavalt teadlikkust kõigi tegurite kohta. Kriisid ei pruugi olla koheselt nähtavad, kuna need on tihti seotud pikaajaliste ja keeruliste protsessidega. Need võivad areneda aeglaselt ja olla seotud mitme teguri koosmõjuga. Kui muutused on järkjärguline, ei pruugi me kohe aru saada, et need on tegelikult osa suurest kriisist.

Ja lõpuks, **emotsionaalne ja füüsiline väsimus.** Kui me oleme väsinud, ei pruugi meil olla piisavalt energiat, et märgata, mis meie ümber toimub. Kui me oleme pidevalt stressis ja väsinud, muutume vähem tundlikuks ja meie võime tähele panna kriisi märke väheneb. Selleks, et neid märke märgata, on oluline olla teadlik ja emotsionaalselt tasakaalus.

Kersti: Aitäh, Merike. Nüüd on hea aeg teha paus ja vastata I osa küsimustele.

I osa – Kriis ja ennetavad signaalid – aruteluküsimused:

1. Millised konkreetset muutused või märgid viitavad saabuval kriisile?
2. Mis on/võivad olla asutuses kriisimärkide põhjuseks?

II Osa – Kui kriis on käes

Kersti: Ole hea, Merike, räägi palun, mida teha siis kui kriis on käes?

Merike: Kui kriis on kohal, on kõige tähtsam säilitada rahu ja selgus. Esimene samm on keskenduda kommunikatsioonile, kuna see mängib kriisi lahendamisel võtmerolli. Kommunikatsiooni kaudu saab juhtida, rahustada ja koordineerida kriisi lahendamist.

Kriisi ajal on kõige olulisem, et kommunikatsioon oleks kiire, täpne, selge ja pidev – see aitab tagada, et organisatsioon suudab keerulistes olukordades läbi viia tõhusa ja rahuliku kriisihaldamise. Õigeaegne ja selge kommunikatsioon mängib määravat rolli. Kriisi ajal võib üks vale sõna või hilinevad teave viia olukorra halvenemiseni. Seetõttu on oluline mõista, kuidas kommunikatsioon mõjutab kriisi lahendamise protsessi ja kuidas selle kaudu saab olukorda juhtida.

Läbimõeldud ja empaatiaga juhitud suhtlus aitab mitte ainult kriisi mõju vähendada, vaid võib tugevdada ka organisatsiooni mainet ja sisekliimat. Olgu need teie meeskonnaliikmed, kliendid, eriti dementsusega kliendid või avalikkus – nad peavad saama õigel ajal ja selgelt vajalikku teavet.

Kommunikatsiooni eesmärk kriisi ajal on:

1. **Informeerimine:** Kõikide oluliste osapoolte kiire ja täpne teavitamine. Töötajad, kliendid, eriti dementsusega kliendid, avalikkus ja koostööpartnerid peavad olema kursis kriisi ulatuse ja organisatsiooni tegevustega.
2. **Tegevuse suunamine:** Kui organisatsioon suudab anda selgeid juhiseid, väheneb segadus ja valearusaamad, mis võivad kriisi veelgi süvendada. Kommunikatsioon on tegevuse juhtimise kompass.
3. **Usalduse loomine:** Kriisi ajal on kõige tähtsam, et osapooled usaldaksid organisatsiooni ja selle juhtkonda. Avatud ja aus suhtlus aitab seda usaldust hoida ja isegi tugevdada.

4. **Hirmude leevendamine:** Hästi juhitud kommunikatsioon vähendab paanikat ja aitab säilitada rahu. Kriisi lahendamisel on oluline, et kõik osapooled oleksid teadlikud oma rollist ja oleksid rahuliku meelelaadiga.

Kersti: Kuidas hea kommunikatsioon aitab kriise lahendada?

Merike:

- **Kiire reageerimine:** Esimesed tunnid pärast kriisi puhkemist on määrava tähtsusega. Kiire ja õigesti suunatud kommunikatsioon aitab tagada, et reageeritakse õigel ajal ja vältida olukorra halvenemist.
- **Ühtne sõnum:** Organisatsiooni sisene ja väline kommunikatsioon peab olema kooskõlas. Kui kõik räägivad ühtset keelt, on võimalik vältida segadust ja väärinformatsiooni levikut.
- **Töötajate motiveerimine:** Hästi juhitud suhtlus aitab töötajatel mõista oma rolli kriisis ja tugevdada usku organisatsiooni võimekusesse kriisist üle saada.
- **Avalikkuse ja klientide rahustamine:** Kriisi ajal on oluline, et avalikkus ja kliendid, eriti dementsusega kliendid saaksid kiireid, usaldusväärseid ja faktidel põhinevaid vastuseid. Kommunikatsioon aitab vältida negatiivset meediakajastust ja tagada organisatsiooni usaldusväärsuse.

Erilised tähelepanekud kommunikatsioonis kriisis

- **Kiirus ja täpsus:** Kommunikatsiooni viivitused või vead võivad suurendada segadust. On oluline, et info liiguks kiiresti ja oleks õige.
- **Kanalite valik:** Tuleb kasutada tõhusaid ja kiireid kommunikatsioonikanaleid, nagu siseportaalid, e-kirjad, pressiteated ja sotsiaalmeedia, et jõuda kõikide sihtrühmadeni.
- **Empaatia:** Kommunikatsioon peab arvestama inimeste emotsionaalse seisundiga. Kriisi ajal on inimestel tihti mure ja hirm, seega peab suhtlus olema hooliv ja mõistev.

- **Korduv ja järjepidev suhtlus:** Kriisis ei ole üksikute teadaannete tegemine piisav. Regulaarne ja järjepidev kommunikatsioon aitab vältida spekulatsioone ja tagada osapooltele, et olukord on kontrolli all.
- **Tagasiside kuulamine:** Kriisi ajal on oluline kuulata sihtrühmade muresid ja küsimusi. See aitab arendada usaldusväärsust ja näitab, et organisatsioon hoolib oma töötajatest ja klientidest eriti dementsusega klientidest.
- **Ühtlustatud sõnumid:** Kõik ametlikud avaldused ja sõnumid peavad olema kooskõlas organisatsiooni kriisiplaaniga. Kriisiks valmistudes on oluline koostada ettevalmistatud sõnumid ja määrata kõneisik, kes annab kõigile ühtseid ja selgeid vastuseid.

Lisaks sellele on inimsuhete juhtimine kriisi ajal ülimalt oluline. Hästi juhitud suhtlus loob turvatunde ja motivatsiooni. Näidake oma meeskonnale empaatiat – see ei tähenda ainult mure väljendamist, vaid ka aktiivset kuulamist ja toetamist. Teie meeskond ei unusta kunagi, kuidas te nende eest kriisi ajal hoolitsesite ja kuidas te neid toetasite, andes neile usku, et kõik saab korda.

Kersti: Aitäh, Merike. Nüüd on hea aeg teha paus ja vastata II osa küsimustele.

II osa – Kriis on käes – aruteluküsimused:

1. Kuidas võib aeglane või ebatäpne kommunikatsioon mõjutada meeskonnas:

- usaldust;
- töömotivatsiooni;
- töö tulemuslikkust?

2. Kuidas võib ebatäpne suhtlemine mõjutada dementsusega klientide ja nende lähedaste rahulolu?

III Osa – Kriisiplaani kuldreeglid

Kersti: Kui me teame kui oluline on kriisi ajal suhtlemine, kas kriisiga toimetulekuks on olemas mingisuguseid reegleid?

Merike: Jah on küll. Me saame rääkida kriisisituatsiooni kuldreeglitest.

Kriisi korral tuleb olla valmis kiiresti tegutsema ja reageerima, sest aeg on kriitilise tähtsusega. Kuidas aga tagada, et suudame kiiresti ja tõhusalt tegutseda? Selleks on mõned võtmeelemendid, mida peaksime enne kriisi või äärmisel juhul koheselt kriisi ajal ette valmistama.

Esimene võtmeelement on kõneisik – kriisi ajal on väga oluline, et asutusel oleks määratud usaldusväärne kõneisik. Kõneisiku peamine ülesanne on tagada selge, usaldusväärne ja professionaalne kommunikatsioon, aidates vähendada kriisi negatiivset mõju ning taastada usaldus organisatsiooni vastu. Kõneisik ei ole lihtsalt meedia ees seisev isik – ta toimib sillana organisatsiooni ja avalikkuse vahel. Tema ülesanne ei ole mitte ainult infot jagada, vaid ka esindada organisatsiooni usaldusväärsust.

Teiseks toimiv kriisimeeskond – kriisi ajal on äärmiselt oluline, et iga meeskonnaliige teaks täpselt, mida teha ja millal tegutseda. Kui sa ei ole varem kriisimeeskonda loonud, siis tuleb kriisi puhkemisel esimese tegevusena kiiresti kokku panna ja kokku kutsuda. Kriisi juhtimise meeskonnal peavad olema selgelt määratletud rollid ja vastutus, mis aitavad vältida segadust ja tagavad, et iga ülesanne saab õigeaegselt täidetud, eriti siis, kui olukord läheb keeruliseks. Meeskond peaks koosnema inimestest, kes vastutavad erinevate valdkondade eest – alates pressiteadete ja meediaküsimuste käsitlemisest kuni töötajate teavitamise ja sisekommunikatsioonini. Selge ülesannete jaotamine aitab tagada sujuva ja kiire reageerimise, mis on kriisis ülioluline.

Kolmandaks – Sõnumid

Kriisis on äärmiselt oluline, et kõik räägiksid ühtset keelt ja edastaksid samad sõnumid. Selleks tuleb koostada selged põhisõnumid, mis viivad edasi organisatsiooni seisukohti ja tegevusi. Need

sõnumid peaksid olema lihtsad, usaldusväärsed ja keskenduma sellele, mida organisatsioon teeb kriisi lahendamiseks. Samuti on oluline välja töötada tugisõnumid, mis aitavad selgitada olukorda ja pakuvad täiendavat teavet selle kohta, kuidas kriisi lahendatakse.

Neljandaks – Kriisi ajal on äärmiselt tähtis korraldada tõhus **sise- ja väliskommunikatsioon**.

Sisekommunikatsioon tähendab, et kõik töötajad saavad õigeaegselt ja selgelt teavet kriisi kohta. Regulaarsed uuendused ja kindlad suhtluskanalid, nagu siseportaal või e-post, aitavad tagada, et töötajad ei jää segadusse ega levita valeinfot.

Väliskommunikatsioon aga keskendub meediaga suhtlemisele. Kõik ametlikud pressiteated, intervjuud ja teated peavad olema kooskõlas organisatsiooni sõnumitega. Samuti on oluline jälgida sotsiaalmeediat ja reageerida kiiresti, et vältida valeinformatsiooni levikut. Kogu kliendisuhtlus, sh dementsusega klientidega suhtlemine on kriitilise tähtsusega – need, kes on kriisiga otseselt seotud, peavad saama kiire ja täpse teabe, et vältida täiendavat segadust ja tagada usaldus kriisi lahendamise protsessi vastu.“

Viiendaks – kriisi analüüs

Kriisi möödudes on ülimalt oluline teha põhjalik **kriisi analüüs**, et aru saada, mis toimus hästi ja mida saaks tulevikus paremini teha. Kriisi kogemusest tuleb õppida, et teada, kuidas järgmine kord kiiremini ja tõhusamalt tegutseda. Küsimused, nagu Mida saaksime teha paremini? ja Kuidas saaksime teavitust ja tegevusi veelgi tõhusamaks muuta? aitavad meil analüüsida kriisi käigu õppetunde ja arendada oma protsesside täpsustamist.

Kriisi analüüsimine on äärmiselt oluline, kuna see annab võimaluse õppida ja kasvada. Kriisi kogemus aitab meil mõista, mis töötas hästi ja kus tekkisid kitsaskohad, mida tuleks tulevikus vältida. Põhjaliku analüüsi tegemine aitab organisatsioonil täiustada oma protsesse, tugevdada meeskonda ja valmistuda järgmiseks kriisiks. Analüüsides kriisi, saame välja tuua tugevused, mida saame tulevikus rakendada, ning nõrkused, mida tuleb parandada.

Kriisi analüüsimiseks tuleb vaadata kõiki aspekte – alates kommunikatsioonist ja meeskonna koostööst kuni väliskeskkonna mõjuni. Me peaksime küsima, kas sõnumid olid selged ja õigeaegselt edastatud, kas meeskond suutis reageerida kiiresti ja kas toetus töötajatele oli piisav. Kõik need aspektid aitavad meil paremini valmistuda järgmiseks kriisiks ja näitavad meie meeskonnale, et me võtame nende heaolu ja õppimise tõsiselt. Kriisi analüüs ei ole vaid mineviku hindamine, vaid ka tuleviku tugevdamine.

Kersti: Aitäh, Merike. Nüüd on hea aeg teha paus ja vastata III osa küsimustele.

III osa – Kriisiplaani kuldreeglid, arutelüküsimused:

1. Kuidas saab organisatsioon tagada tõhusa ja ühtse kriisiplaani?
2. Miks kõneisik on oluline?
3. Miks kriisijärgselt on vaa tegevuste analüüsi teha?

IV Osa – Õppetunnid ja ennetus

Kersti: Kuidas me saame kriisist õppida ja edaspidi kriisiga paremini toime tulla?

Merike:

Õppetunde saame just analüüsi kaudu – see aitab meil paremini toime tulla ja vältida vigu. Kriis on keeruline ja tihti ettearvamatu olukord, kuid igas kriisis peitub võimalus õppida ning muuta oma käitumist tulevikus tõhusamaks. Nagu eelnevalt mainisin, on analüüs ja hindamine võtmetähtsusega. Just nende abil suudame kriisidest kõige rohkem kasu lõigata ja oma tegutsemisviise tulevikuks paremaks muuta.

Minu õppetunnid kriisist jagunevad nelja suurde blokki:

Ettevalmistumise puudumine: Kriis paljastas, et me ei olnud olukorraks piisavalt valmis. Ennetav planeerimine ja kriisistsenaariumide läbi mängimine on tulevikus hädavajalikud, et tagada kiire ja tõhus reageerimine.

Infolekkes: Kriisi käigus ilmneseid puudused info haldamises, mis tõid kaasa olulisi lekkeid. Tulevikus peame kindlustama, et kogu teave liigub ainult määratud kanalite kaudu ja et on olemas selged juhised info jagamise ja konfidentsiaalsuse osas.

Kommunikatsiooni selgus ja kiirus: Kommunikatsioon kriisi ajal ei olnud piisavalt selge ega kiire. Edaspidi tuleb panustada kommunikatsiooniprotokollide täiustamisse, sõnumite ühtsusesse ja operatiivses teabedastusesse.

Inimsuhete juhtimine: Kõige olulisem õppetund oli, et kriis tõi esile vajaduse parema inimeste juhtimise järele – see hõlmas nii juhte kui ka töötajaid, aga ka dementsusega kliente ja nende lähedasi. Me õppisime, kui tähtis on empaatia, hooliv suhtlus ja tõhus konfliktide lahendamine kriisiolukorras.

Pidage meeles, kriisid ei pea meid murdma – nad võivad meid ka tugevdada. Oluline on säilitada läbipaistev suhtlus, toetada oma inimesi ja õppida kogemusest.

Kersti: Aitäh, Merike. Nüüd on hea aeg teha paus ja vastata IV osa küsimustele.

IV osa – Kriisi õppetunnid ja ennetus, aruteluküsimused:

1. Kuidas kriisijärgne analüüs aitab järgmiste kriisidega paremini toime tulla?
2. Kuidas saab organisatsioon kriisist õpitud õppetundide põhjal oma strateegiaid ja tegevusi täiustada?

Lõppsõna

Kersti: Kriisid on elu paratamatu osa, kuid nende mõju saame juhtida selge plaani, kindla kommunikatsiooni ja empaatia abil. Olge valmis märkama kriisi varajasi märke, reageerima kiiresti ja toetama inimesi enda ümber.

Tänan, Merike, et aitasid meid kriisiolukordadeks paremini valmistuda.

Merike: Aitäh, mul on alati hea meel rääkida ja oma kogemusi jagada!