



Kriisid organisatsioonis ja selle ümbes: mida neist õppida?

Maaja Vadi
Tartu Ülikool

Mäluasutuste talveseminar 06.03.24



Eesmärk ja peamised teemad

Selgitada, miks kriisid tekkida võivad, ning kuidas neid juhtimise seisukohast tõhusalt lahendada.

- Peamised teemad:



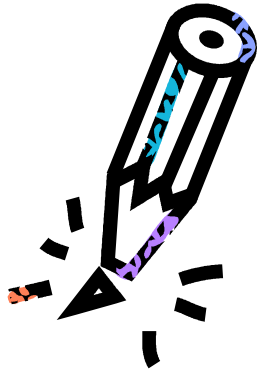
- Kriisi määratlemine;
- Välisteguritest ajendatud kriisid;
- Sisemised kriisid: arenguloogika ja vead ning eksimused;
- Juhtide roll ja töö kriisis;
- Töötajad kriisis.

Hälbed organisatsiooni töös



- Kreekakeelne sõna „kriis“ viitab valikule vastandlike tagajärgede vahel: õige ja vale, hukatus ja pääsemine, elu ja surm. Kui algselt oli termin kasutusel peamiselt õiguse, meditsiini ja teoloogia kontekstis, siis 17. sajandil laienes selle kasutamine poliitika, majanduse, ajaloo ja psühholoogia konteksti.
- Tänapäeval: „**väikese tõenäosuse** ja **suure mõjuga** olukord, mida tajuvad peamised huvirühmad ja mis ohustab organisatsiooni ellujäämist“
- Organisatsiooni kriis on **radikaalne muutus** organisatsiooni seisundis ja katastroof on radikaalne muutus, mis ilmneb **ootamatult** ja sageli ettenägematutel asjaoludel.

Hälbimist näitavad ka terminid: viga; tööeksimus; süütegu, tööõnnetused



Kriisi-eelne staadium

Kahjustuste määr

tõsine materiaalne kahju

1. tase

surmajuhtumid, ökosüsteemide kahju

2. tase

suur hulk surmajuhtumeid, ökosüsteemide hävimine

3. tase

kõigi inimtegevuse tahkude dramaatiline muutumine

4. tase

Välistingimustest tulenevad kriisid



Looduskatastroofid: Üleujutus võib mõjutada arhiivi, kahjustades väärtuslikke dokumente või hävitades osa kogudest.

Tehnoloogilised kriisid: Küberrünnak võib mõjutada raamatukogu elektroonilise kataloogi, takistades juurdepääsu olulistele teabeallikatele.

Poliitilised muutused: Poliitiline konflikt või riigipööre võib põhjustada muutusi mäluasutuste rahastamises, mis omakorda mõjutab nende tegevust ja säilitatava materjali kättesaadavust.

Sotsiaalsed kriisid: Protestid või rahutused võivad ohustada muuseumi küllastajate turvalisust või põhjustada muuseumi vara kahjustamist.

Majanduskriisid: Majanduslangus võib viia rahastamiskärpemeteni, piirates uute omanduste hankimist või säilitustööde rahastamist.

Turu kõikumised: Kui turusituatsioon põhjustab languse turismi- või kultuurisektoris, võivad mäluasutused kogeda küllastajate arvu vähenemist ja seeläbi ka rahalisi raskusi.

Tervisekriisid: Pandeemia võib sundida raamatukogusid või muuseumeid sulgema, piirates füüsilist juurdepääsu kogudele ja nõudes kiiret kohanemist digitaalsete teenuste pakkumisel.

Sotsiaalse kriisi stsenaarium: Muuseum asub linnas, kus on tekkinud intensiivne avalik protest, mis võib olla suunatud ka muuseumi vastu. **Arutlege**, kuidas käsitleda küllastajate ja töötajate turvalisust, kuidas suhelda kriitiliste sidusrühmadega ja kuidas minimeerida vara kahjustamist

- **Looduskatastroofi stsenaarium:** Piirkond, kus asub arhiiv, on tabanud suur üleujutus, mis on põhjustanud kahju hinnalisele arhiivimaterjalile. Elekter on katkenud, ja juurdepääs hooneni on piiratud. **Arutlege**, millised on esmased sammud kriisiolukorras, kuidas tagada töötajate ohutus ja kuidas kaitsta arhiivimaterjali edasise kahjustuse eest.
- **Tehnoloogilise kriisi stsenaarium:** Raamatukogu on langenud ohvriks küberkuritegevusele, mis on mõjutanud elektroonilist kataloogi ja ligipääsu digitaalsetele ressurssidele. Küllastajate isikuandmed võivad olla ohustatud. **Arutlege**, kuidas kiiresti taastada elektrooniline juurdepääs ja kuidas teavitada küllastajaid nende isikuandmete ohust.

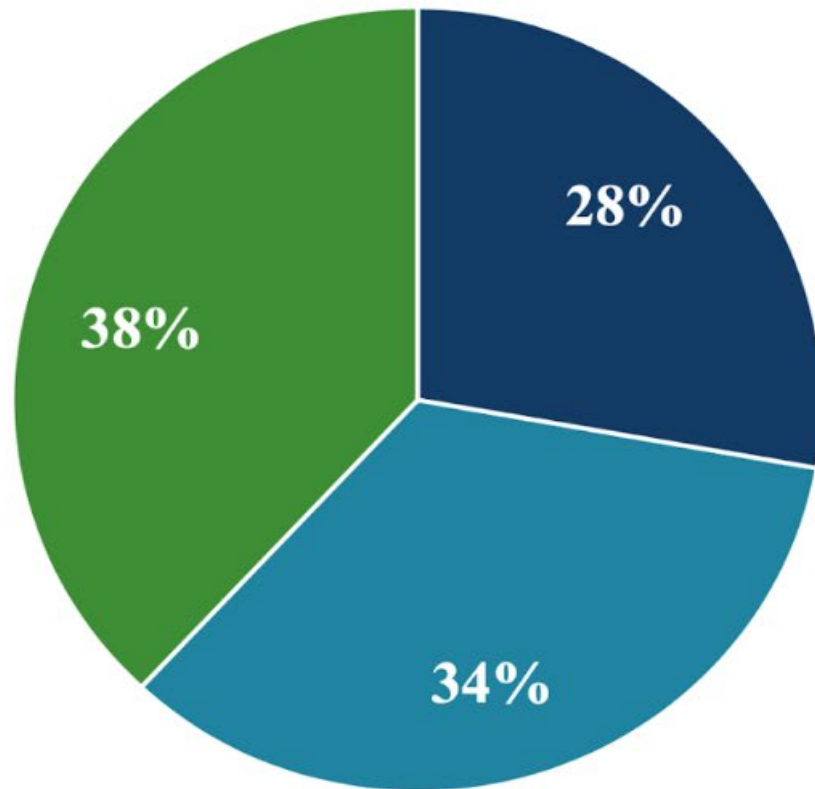
Mida kriisis tehti: juhtide vaade



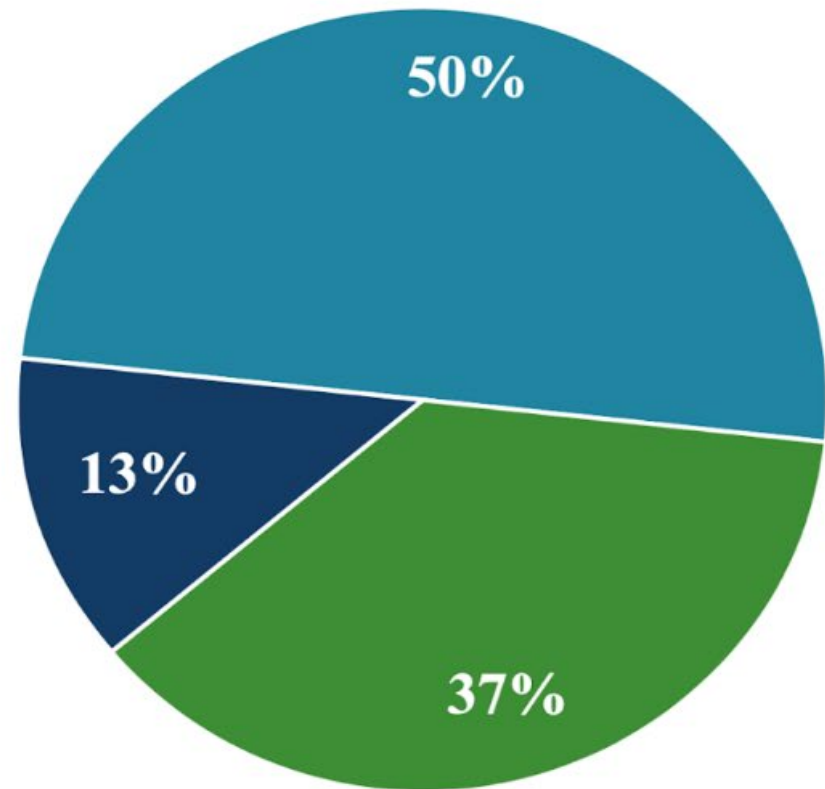
- 57 %- COVID- 19 tõttu muutusid strateegilised prioriteedid. Fookus püsima jäämisele ja uute tehnoloogiatele pöörati vähem tähelepanu.
- Vaid 13 % vastas, et suurendasid märkimisväärselt investeringuid uutesse tehnoloogiatesse.
- Need, kes julgelt uutesse tehnoloogiatesse investeerisid, said kiiresti nähtavaid tulemusi.
- Ligi 65% vastajaid arvas, uute tehnoloogiate kombineerimine annab paremaid tulemusi kui nende ükshaaval kasutamine.
- 59% ellujäänud ettevõtete juhtidest arvas, et digipööre on möödapääsmatu.

KPMG küsitlus

Valimis üldiselt



Kriisis



■ Juhi inimkapital ■ Juhi tunnetus ■ Juhi sotsiaalne kapital

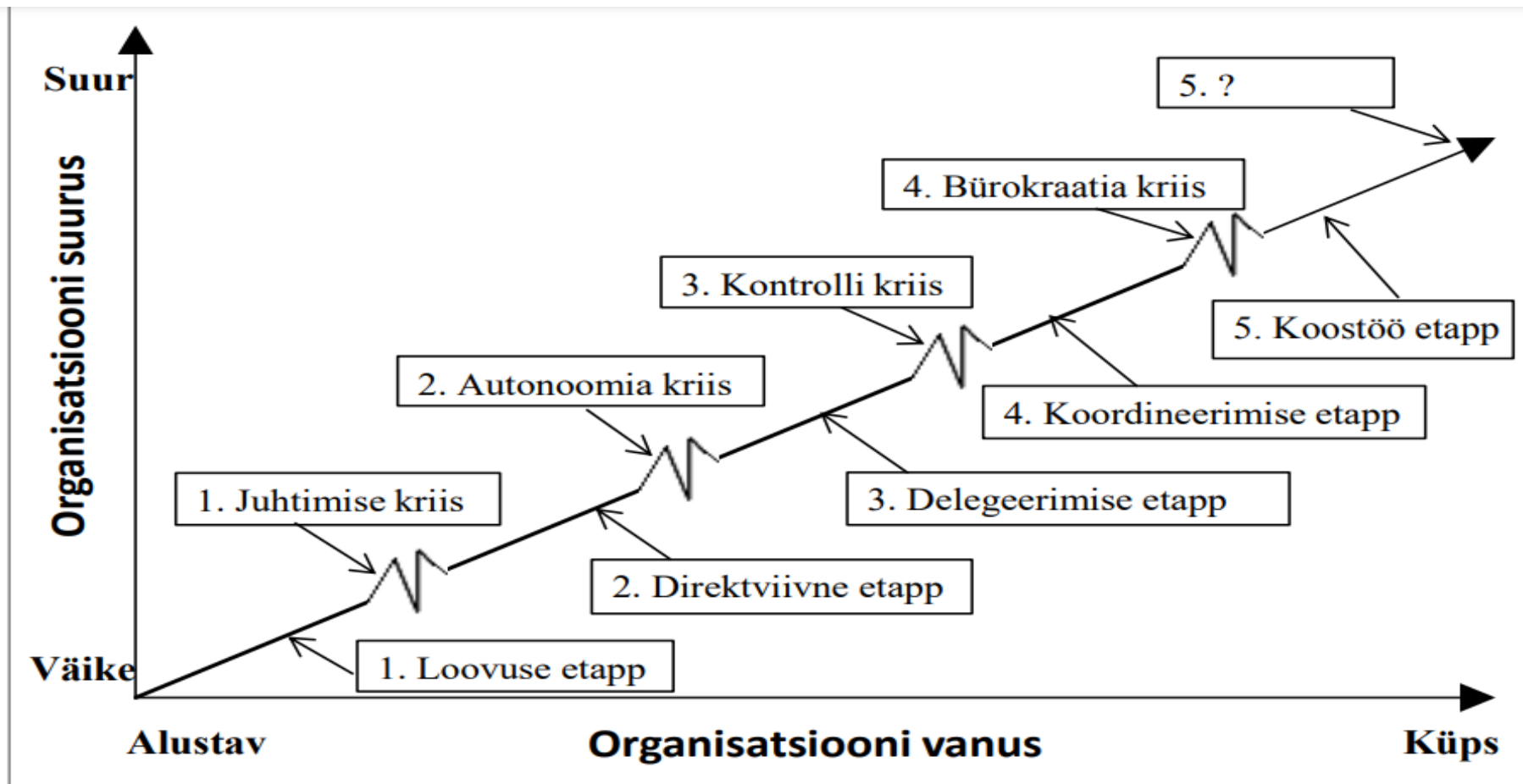
Joonis 1: Dünaamiliste juhtimisvõimekuste olulisus erinevatel perioodidel 13 Eesti tippjuhtidega läbi viidud intervjuudest saadud 2474 märksõna analüüsi tulemusel (Greetel Lee ja Peeter Vahtramäe, 2023)

Dünaamilised juhtimisvõimekused



- Juhi **inimkapital** hõlmab sünnipäraseid võimeid ning omandatud teadmisi, oskusi ja kogemusi.
 - Juhi **sotsiaalne kapital** tekib suhetest, sidemetest ja suhtlemisvõrgustikest, mida kantakse tööellu.
 - **Juhtimislik tunnetus** näitab, millised on juhi teabe hankimise ja töötlemise viisid. Need on suurel määral individuaalsed tajumustrid.
- Kriisiks valmistudes** peaks arvesse võtma ettevõtte kõigi viie süsteemi võimekust - tehnilist poolt, inimesi puudutavaid faktoreid, infrastruktuuri mõjutavaid tegureid ning kultuurilisi ning inimeste emotsioone ja uskumusi mõjutavaid tegureid

Kriis kui arenguloogika osa



Joonis 1. Greineri arengumudel (Greiner 1972).

Iga arengufaas lõpeb kriisiga, mis soodustab organisatsiooni liikumist järgmisesse arengufaasi.

Kriis kui arenguloogika osa



- **Mõista** valikuvõimaluste piiratust. Iga muutuste faasis selgub, et see etapp saab lõppeda ainult kindlate lahendustega – veelgi enam, need lahendused erinevad neist, mida eelmise muutuse käigus kasutati. Liiga sageli on kiusatus kasutada varasemalt proovitud meetodeid.
- **Mõista**, et lahendused toovad kaasa uusi probleeme. Sageli ei suuda juhid mõista, et organisatsioonilised lahendused tekitavad tulevikus probleeme (näiteks otsus delegeerida võib luua tulevikus probleeme).
- Mudel keskendub organisatsiooni sisemise arengu ja otsuste olulisusele, mitte niivõrd sõltuvusele väliskeskkonna teguritest;

Kriiside põhjused



Liiga **kitsas strateegiline fookus**, mis käsitleb organisatsiooni suletud süsteemina ja ei näe selle seoseid keskkonnaga. Tugevates organisatsioonides võib kujuneda illusioon, et keskkond ei suuda organisatsiooni tegevust mõjutada.

Sobimatult **jäik struktuur**, mis jätab liiga vähe võimalusi kriisi ennetamiseks.

Müütidest küllastunud organisatsioonikultuur ja ratsionaliseeritud toimimisviisid. Suur roll on uskumusel, et kui süsteem on seni toiminud, siis on see ka töökindel.

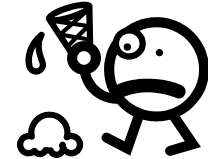
Kollektiivsed kaitsemehhanismid, milles surutakse ohu märgid tahaplaanile ja jätkatakse olemasolevate süsteemide täiustamist.

See, kuidas ja **milliste võtetega organisatsiooni** juhitakse, määrab **peaaegu kolmandiku** selle tootlikkusest

Tööeksimused ja vead

Tööeksimus on organisatsiooni liikme tegevus, milles teadlikult rikutakse organisatsioonis või ühiskonnas aktsepteeritud ootusi, norme või käitumisstandardeid (Vardi & Wiener). Nad eristavad kolme tüüpi motiive, mis võivad põhjustada eksimusi:

- omakasu;
- organisatsioonikas;
- tahtlik kahjustamissoov.



Organisatsiooni liikmete tööeksimused sõltuvad kahest tegurist:

- nende hoiakutest eksimuste suhtes;
- eksimustega seonduvatest isiklikest normidest.
- Süütegu on organisatsiooni liikme tegevus, milles **teadlikult rikutakse** organisatsioonis või ühiskonnas aktsepteeritud ootusi, norme või käitumisstandardeid

Tööeksimuste vähendamine

Arendada välja meetmed **tööeksimuste vähendamiseks**. Selleks võib keskenduda järgmistele aspektidele:

- Selgitada eesmärki.
- Parandada suutlikkust.
- Vähendada ülesande raskust.
- Suurendada motivatsiooni.
- Tõhustada tagasisidet.
- Optimeerida ressursside kasutamist.
- Parandada töötingimusi.
- Vähendada isiklike probleemide mõju.



An investigation blamed physical and cultural problems



Columbia Space Shuttle debris covers the floor of the RLV Hangar Kennedy Space Center, Florida in May 2003.
NASA/Getty Images

Mis läks viltu?_aegamööda kõik.

Visioon: turvaline lend madalate kuludega.

Ranged protseduurireeglid- asju sai esitleda ainult tõestatult;

Töötajad kartsid eksida.

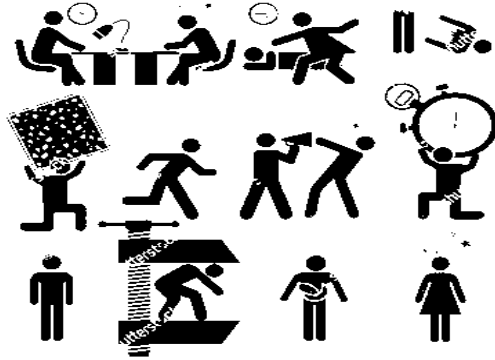
Inseneride kultuur-andmekultuur

Passiivne juhtimine-kriitilisi leide ei toodud välja.

Ootamatu, aktsepteeritud, oodatud.

Juhtimisvead

- Tegevusetusest
- Tegevusest
- Loov hävitustöö:
 - Vananenud maailmavaade;
 - Keskpärasuse kultuur
 - Kiire parendamise võtted.



Tekivad, kui ei mõisteta:

Edu pole garanteeritud;
sõltuvust avalikust
arvamusest;
kulude vähendamise piiri;
täpse arvestuse tähtsust;
keskkonna muutusi;

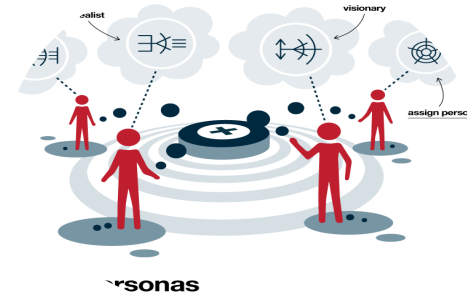
Hartley peab juhtimis- ja turundusvigade põhjuseks **3C sündroomi** (ingl. k. *complacency*) **mõnulev rahulolu**; (*conservatism*) **alalhoidlikkus, vanameelsus**; (*conceit*) **upsakus**), mis teeb organisatsiooni haavatavaks. 3C tunnused on hoiakud, mida kujundab tippjuhtkond, väljendades neid ise ja mõjutades ka teisi organisatsiooni liikmeid vastavalt käituma.

Kriiside järelmid

Eesti rahvastiku vaimse tervise uuringu tulemuste kohaselt, olid ligi pooled (48,1%) vastanutest (20 000 inimest) kogunud elu jooksul traumaatilist sündmust (Tervise Arengu Instituut, 2022).



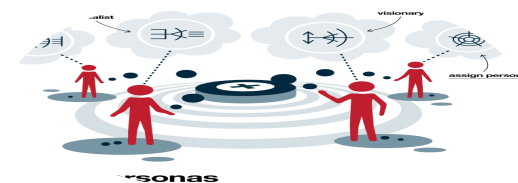
Traumateadlikkus



- Traumateadliku lähenemise eesmärk on traumad kogunud inimeste **turvatuunde taju taastamine** ning eneseteadlikkuse ja toimetuleku suurendamine, kus liigutakse ohvri tasandilt esmalt ellujääja ja siis võitja etappi.
- Pidevas traumeerivas olukorras olles võib kaduda võime selgelt mõelda ja teha kaalutletud otsuseid. Inimesed, kes töötavad valdkonnas või ametis, kus stress on pidevalt kõrge (näiteks eesliini töötajad), on suurema tõenäosusega ohus posttraumaatilise stressihäire tekkeks.

Traumateadliku lähenemise rakendamiseks peavad olema järgmised eeldused:

- Traumateadlik organisatsioon **on teadlik** negatiivsetest mõjudest, mida traumakogemused võivad nii töötajatele kui ka teistele huvigruppidele avaldada, ja **tegutseb viisil**, mis aitab neid mõjusid leevendada.
- Mõistmine, mis on trauma ja kuidas see mõjutab inimesi.
- Trauma sümptomite äratundmine.
- Organisatsiooni pühendumine traumateadlikule lähenemisele kõigil tasanditel, alates turvameestest kuni tippjuhtideni, hõlmates keelekasutust, füüsilist keskkonda ja suhtumist, mis arvestab traumakogemusega inimeste vajadusi. Samuti peaksid kehtima juhtimispõhimõtted, mis väärtustavad usaldust, avatust ja läbipaistvust.
- Täiendava traumeerimise vältimine töötajate ja klientide suhtes, sh vajadusel vestluste pidamine privaatses ruumis



Töötajakogemus



- ... on **positiivset** alatooni rõhutav käsitus, mis toob esile üldise suhtluse, tõekspidamiste ja tunnete olulisuse produktiivsuse ja töötajaskonna rahulolu tagamisel.

Töötajakogemuse koostisosad:

- **Ootused:** enne organisatsiooniga liitumist ja töötamise ajal.
- **Kogemused:** elus ja tegevuste käigus omandatud teadmiste ja tunnete baasil.
- **Enesemääratlus:** enese ja oma positsiooni tajutöökeskkonnas."

Organisatsioonid võivad aidata oma töötajatel positiivselt enesemääratleda, pakkudes selgeid rolle, võimalusi enesearenguks ja toetades nende väärtuste ja eesmärkide tasakaalustamist organisatsiooni eesmärkidega.

Muutuda selleks, et ellu jääda



1. Pole mõtet lubada, et **kõik** muutustes osalevad töötajad võidavad muutuste protsessist. Sageli pole see võimalik, kuid asjatu lubamisega hävitatakse usaldus muutuste vastu.
2. Pole mõtet **süüdistada** negatiivse hoiaku eest neid, kes muutsute protsessis kaotavad. Nende hoiak on inimlikult mõistetav ja tolerantsus tekitab muutuste suhtes usaldust.
3. Pole mõtet keskenduda **ainult** uuele ja unustada seejuures vana. Organisatsioonis on järjepidevus ning vana ja uus on omavahel tihedalt seotud.
4. Tuleks **vältida** sümboolset ja pseudoosalemist muutustes. Need loovad pinnapealsuse mulje ka neile, kes on hingega asja juures.
5. Tuleks vältida kultuuri **kahjustamist siis**, kui uut asemele ei looda. Kultuuri ebaselgus on liikmetele raske ning tekitab ebakindlust.
6. Kui tehakse muutusi, siis pole samaaegselt ette võtta **teisi** personaliga seotud programme.