

ETTEVÕTLUSAKADEEMIA 2022

VÄIKEETTEVÕTTED MITMIKKRIISI LAINEL -
MIDA OLEME KRIISIDEST ÕPPINUD?

Karin Reinhold, PhD

Marina Järvis, PhD

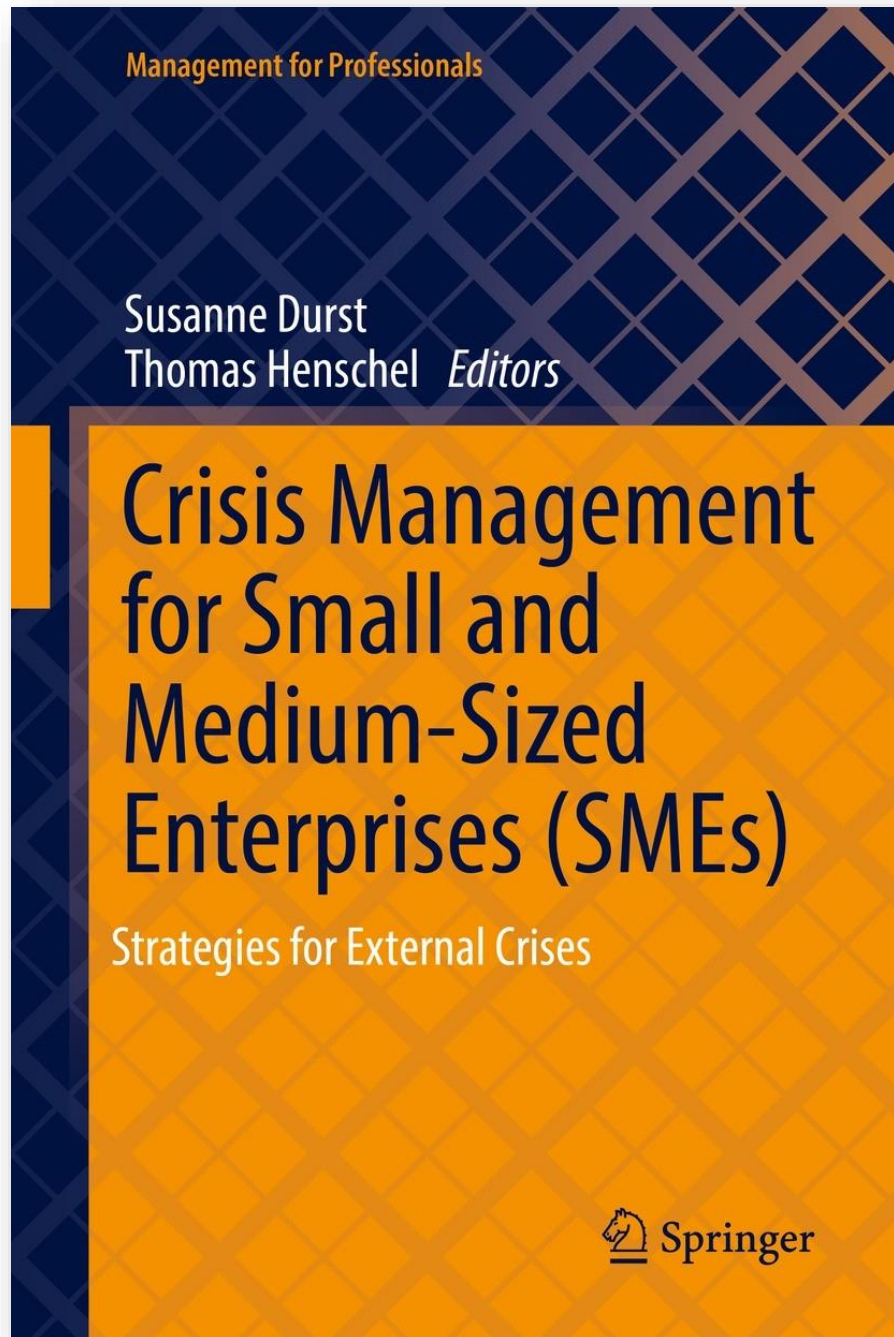


MILLEST ME TÄNA RÄÄGIME?

- Mis on üldse kriis ja kas kriisiks saab valmis olla?
- Kas kriisil on erinevad faase ja kuidas neid eristada/märgata?
- Millised võimalused on kriisi targaks juhtimiseks? Kas väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete kriisijuhtimise strateegia erineb suurte ettevõtete omast?
- Milline on hea juht, kes veab ettevõtte kriisist läbi?



Pildi allikas: <https://www.discptc.com/>



Ilmus kevadel 2022

TalTech autorid:

1. Crisis Management: From a Theoretical Point of View - Susanne Durst, Thomas Henschel
2. Crisis: A Philosophical Insight - Aive Pevkur
3. Managing Crisis in SMEs - Tarmo Koppel, Olga Tšernikova
4. Crisis Management and Leadership: A Search for Competencies in SMEs - Marina Järvis, Karin Reinhold
5. Crisis Management from the Perspective of Sustainable Supply Chains - Jana Peterson, Wolfgang Dieter Gerstlberger

Kriisi olemus

- *'madala tõenäosusega, aga suure mõjuga sündmus, mis ohustab ettevõtte elujõulisust ja see sündmus on tihti mitmetähendusliku põhjusega, toimega ja tihti vajab kiireid otsuseid, kuidas edasi minna'*
(Pearson & Clair, 1998)
- Vanaviisi enam edasi minna ei saa.
- On vaja muutuda vastavalt olukorrale.
- Oluline komponent ajaline surve tegemaks valikuid ja otsuseid.

Kriisid maailmas ja riigis

- poliitilised kriisid,
- majanduslikud kriisid
- sotsiaalsed kriisid
- sõjanduslikud kriisid
- sümbioos

Looduskatastroofid:

Üleujutused, orkaanid, tsunamid (Phuket, Tai – 2004), maalihked ja maavärinad (näiteks Haiiti 2010), põud. Ei ole inimeste poolt kontrollitavad.

Pandeemiad:

Seagripp, linnugripp, ebola (2013-2015), gripp, **Covid-19 (2020-...)**
HIV epideemia Aafrikas (1990ndad).

Sõjanduslikud:

Afganistan, kodusõda Libeerias (1999-2003), Iraak (2003-2011...), **Ukraina (2022)**

Sotsiaalsed:

Nälg, rände suurenemine Vahemeres (2014-), paikkondlik vaesus

Majanduslikud:

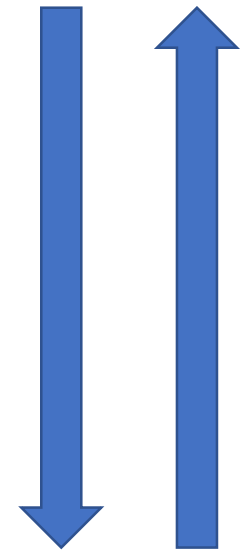
Islandi finantskriis (2008-2011), Kreeka riigivõlakriis (alates 2010), Hispaania finantskriis (2008–2014)

Kriisi olemus

- Äkk-kriis
 - äkk-kriis on kriis, mille põhjustab ootamatu sündmus või sündmused, millel kindlat varasemat signaali või märki ei ole.
- Vinduv kriis
 - Vinduv kriis algab mõnest väikesest probleemist ja järk-järgult laieneb, kuni lõpuks eskaleerub.
- Kriisid on kõik erinevad, aga kriisidel on üldjuhul 3 ühisjoont: üllatus, ähvardav oht ja kiire reageerimise vajadus.

Kriiside tasandid (Pevkur, 2022)

- Filoosifiline tasand
- Süsteemne tasand (ökosüsteem, tervishoiusüsteem jne)
- Riigitasand
- Sektoriaalne tasand (ka korporatiivne)
- Väike- ja keskmised ettevõtted
- Individuaalne tasand

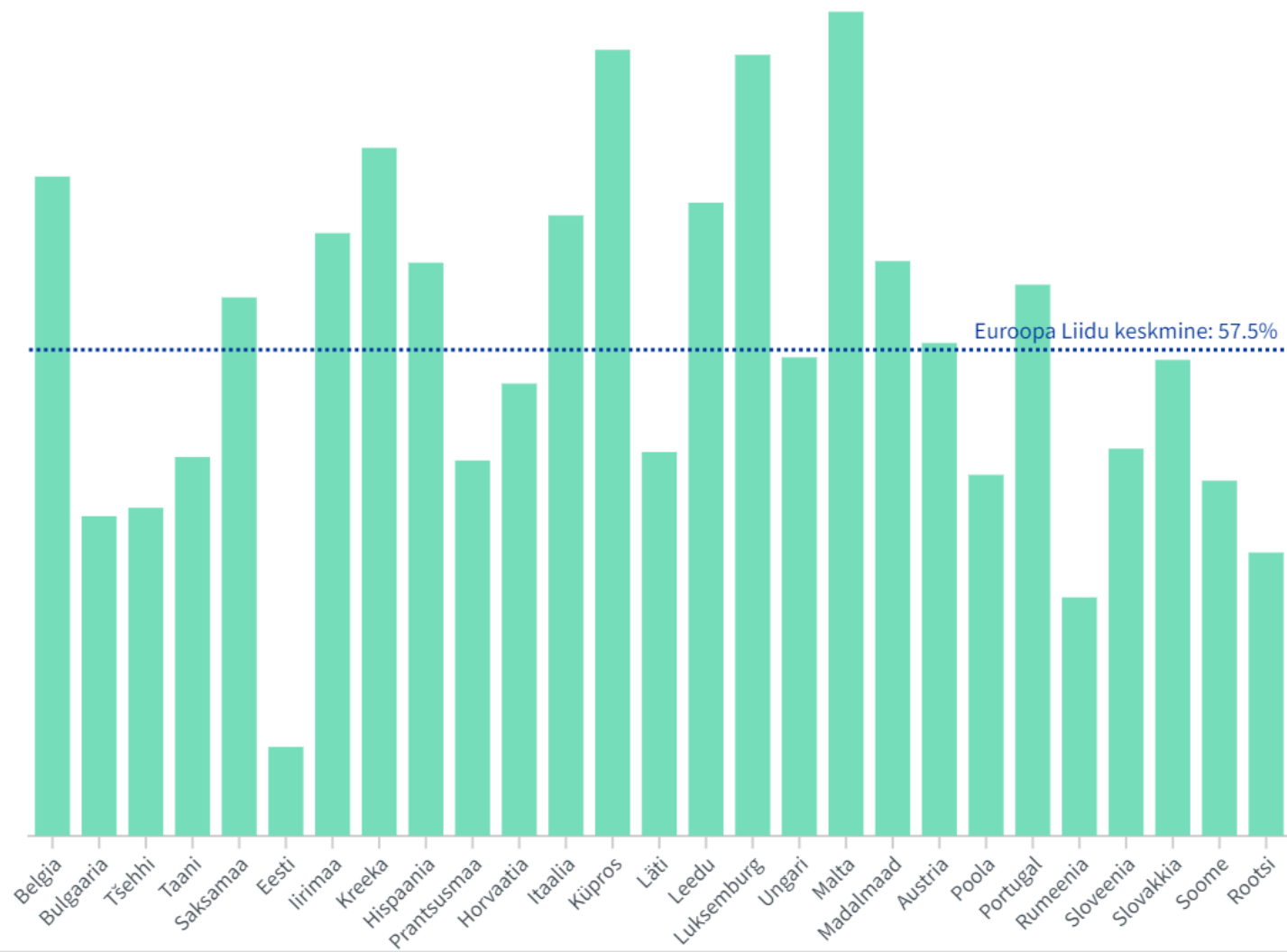


Juhtivus, mõju
inimkonnale

Allikas:

Pevkur, A. (2022). Crisis: A Philosophical Insight. In: S. Durst, T. Henschel (Ed.). Crisis Management for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) (29–43). Springer. (Management for Professionals).

Kui suurel määral sõltuvad ELi liikmesriigid energiaimpordist?



2020. aastal toodeti 58% ELis kättesaadavast energiast väljaspool ELi liikmesriike. Liikmesriigiti oli olukord väga erinev: Eesti sõltuvuse määr oli 10,5%, Saksamaal 63,7%, Kreekas 81,4% ja Maltal üle 97%.

Venemaa on ELi jaoks peamine fossiilkütuste tarnija. Aastal 2020 tuli Venemaalt üle poole imporditud tahketest fossiilkütustest (peamiselt kivisüsi), nagu ka 43% imporditud maagaasist.

Allikas: Eurostat, Euroopa Liidu Nõukogu infograafika

Väikeettevõtted - kontekst

- Väike-ettevõtted on haavatavamad ning tundlikumad suurtele maailmamõjuga kriisidele:
 - nõrgem positsioon turul kui suurel ettevõttel,
 - vähene finantsvõimekus,
 - vähesem likviidsus (maksevõimekus),
 - tihti ei ole väikesel ettevõttel palgatud inimest, kes oleks spetsialist analüüsima äri seotud riske ning oskama ka ettevaatavalt pakkuda efektiivseid ja ajakohaseid meetmeid, kuidas kriisist kõige paremini välja tulla.
- Väikese ettevõtte eluiga kriisi ajal ja pärast kriisi võib sõltuda poliitilistelt otsustest, riiklikest meetmetest ja valitsuse tugipakettidest, mida kriisi ajal pakutakse.
- Samas väikesed ettevõtted on paindlikumad, adaptiivsemad (kohanevad kiiremini) ja nende struktuur on lamedam. Samal ajal võib ka neil kriisist taastumine võtta aega, kui on olnud pikem paus tegevuses, et kõik tegevused samale tasemele viia kui enne kriisi.

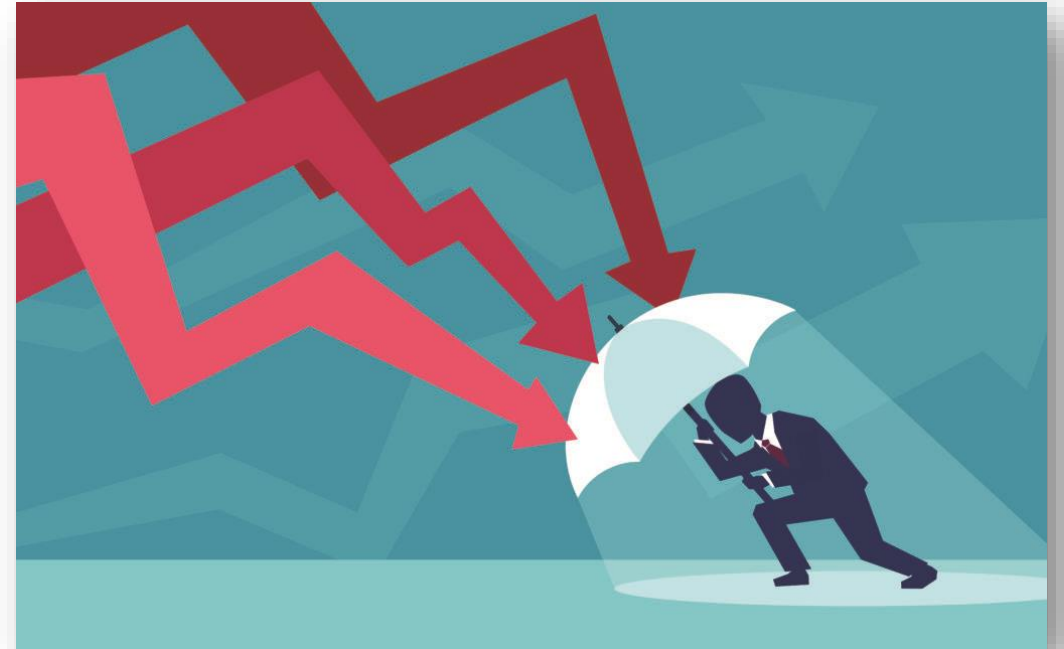
Kas kriisiks saab valmis olla? Jah!

- Ennustatav protsess
- Kuidas me ettevõttena oskame ette hinnata, millised on suured takistused, mis võivad minu äri edukust mõjutada?
- Riskide kaardistamine
- Riskide hindamine
- Ennetavate meetmete vajadus

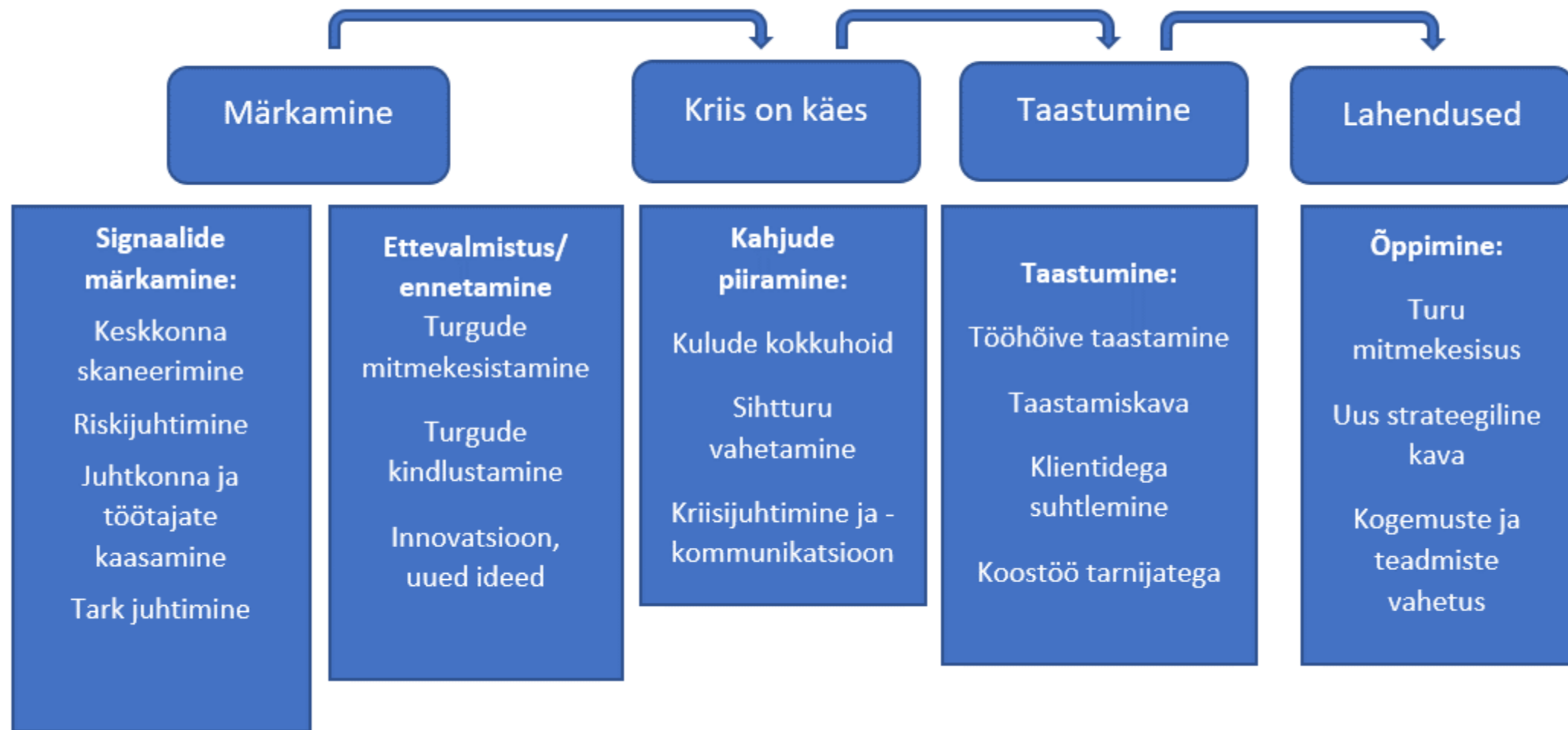
NB! Kui on erineva mehhanismiga ja taustaga kriisid, siis on võimalik, et erinevate kriiside juhtimiseks on vajalikud erinevad inimesed (kompetents) ja rakendatavad meetmed

Kriiside faasid

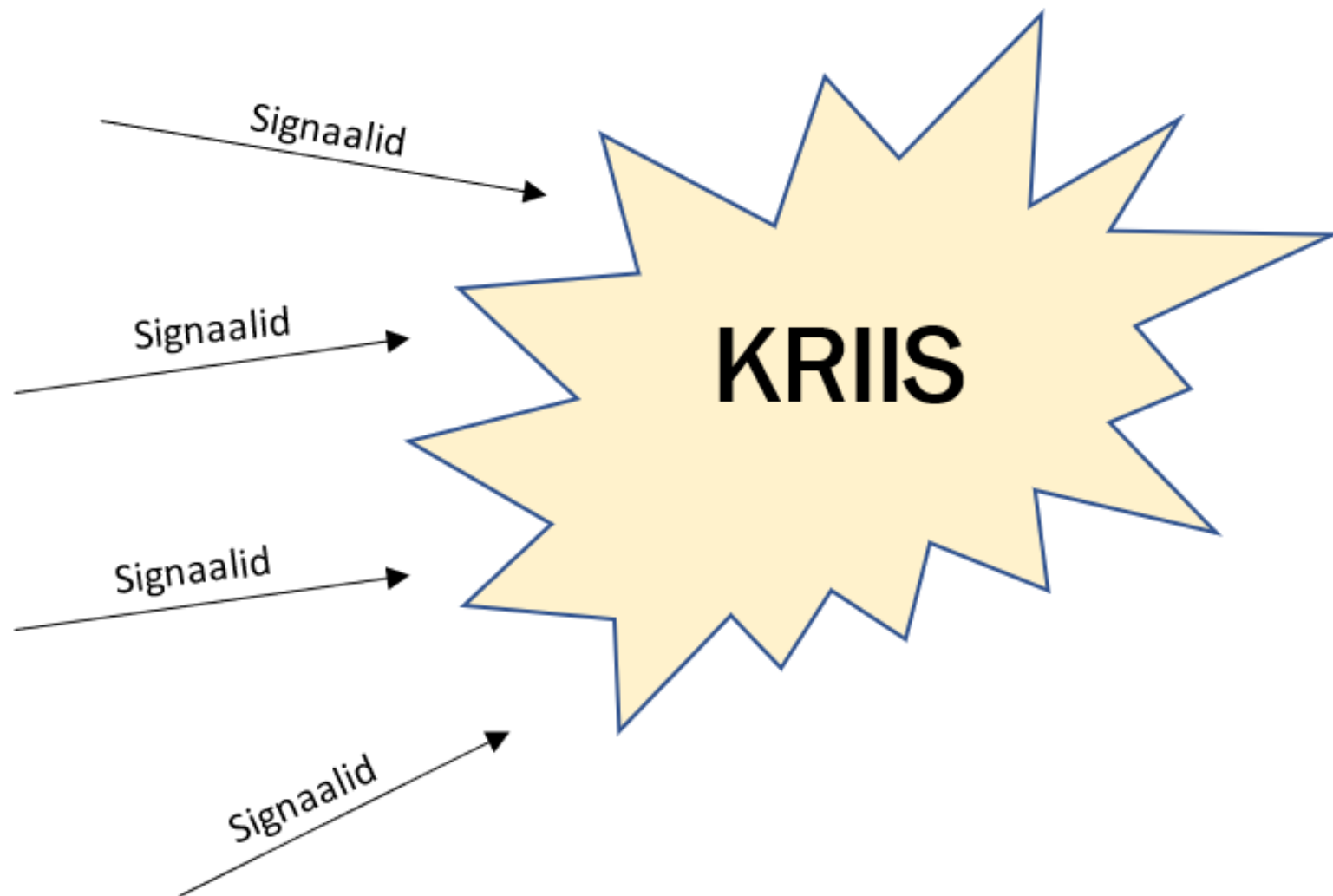
- On olemas erinevaid mudeleid (Fink, 1986, Mitroff, 2000, Lagadec, 2009, Tsang 2000, Hong et al, 2012 jne)
- Signaalide avastamine või märkamine
- Kriisi ilmumine/esinemine: 'nüüd on käes'
- Kriisist taastumine
- Kriisi lahendamine ja sellest õppimine



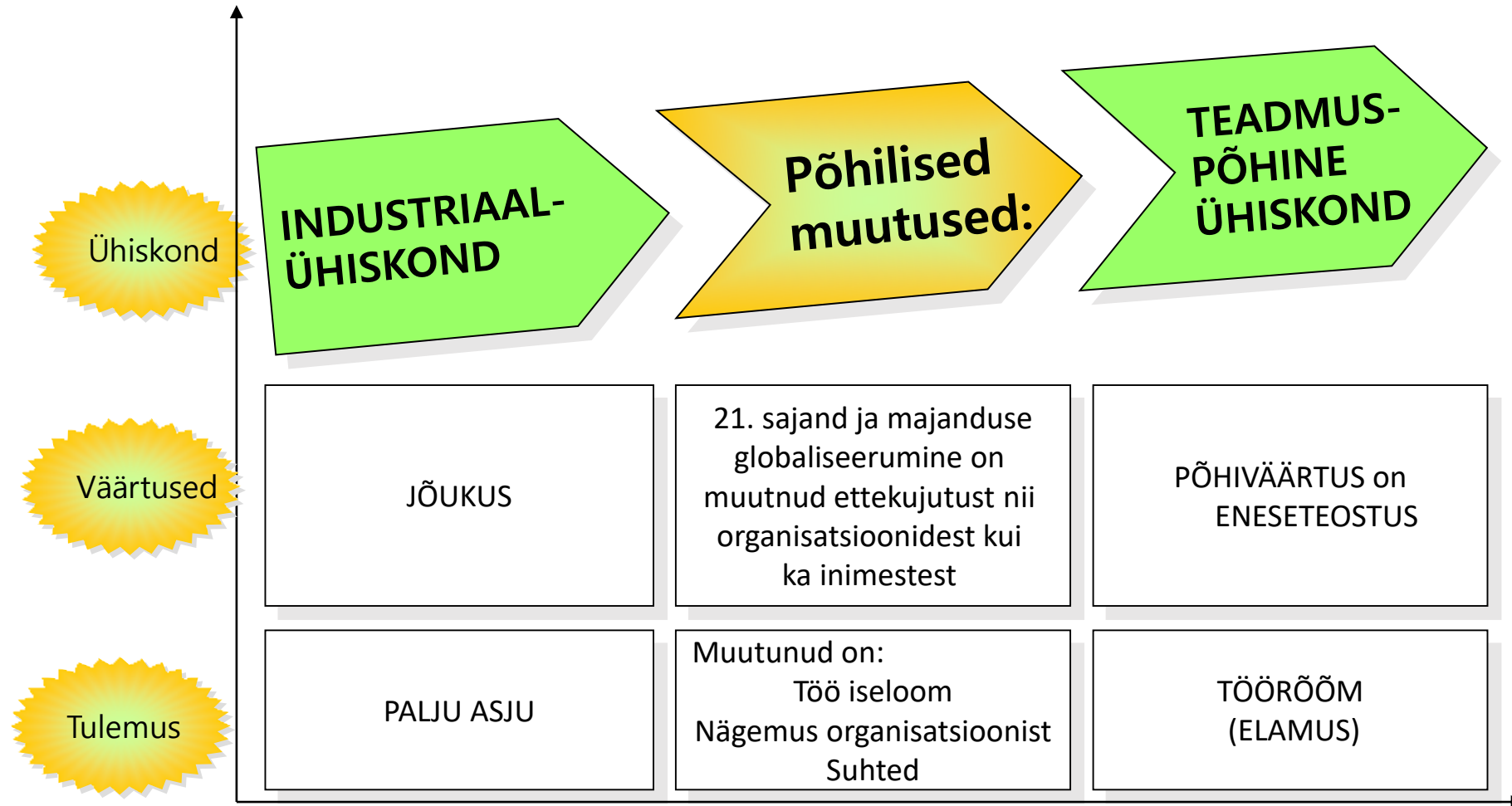
Pildi allikas: <https://www.viquepedia.com/archive/crisis-management>



Mida kiiremini ettevõtte signaale märkab, seda rohkem on ta kriisiks valmis.



Muutused ühiskonnas ja väärtustes



Uus maailm esitab igale inimesele uusi väljakutseid (Peter Drucker)

- Tulla toime kiiruse ja muutlikkusega
- Olla paindlik
- Tulla toime vastuoludega
- Omada põhimõtteid orienteerumiseks selles maailmas
- Juhtida iseennast ja enda aega
- Samal ajal olla:
 - ✓ Asjatundlik
 - ✓ Mõistva suhtumisega
 - ✓ Tähelepanelik
 - ✓ Tervikut tajuv
 - ✓ Eetiline
 - ✓ Õnnelik (?)



Citius, Altius, Fortius

Hakkavad palju tegelema oma isikliku teemaga

Otsivad lisateavet ja arvamusi

Muretsevad, psühholoogiline tasakaal on häiritud

Mis tavaliselt toimub töötajatega kriisi ajal?

Töötajad on tundlikud kõige toimuva suhtes

Märkavad “igasuguseid pisiasju”

Enese või teiste süüdistamine

Ebakindlus, rohkem teadmatust

Keeldumine

Hirm, ärevus ja õudus, ärritus, stress

Teevad rohkem teiste järgi

Võib tekkida lootusetuse ja abituse tunne

Hoiavad kinni olemasolevatest uskumustest

On emotsionaalsed

Erilise kohtlemise otsimine

Paanikat reeglina ei ole !

Väheneb võime palju infot korraga vastu võtta ja meelde jätta



Kommunikatsioon

Meie suhtleme, et

Juhtida/anda korraldusi

Nõustada

Õppida

Abistada, toetada

Motiveerida

Treenida

Otsida abi

Saavutada austus

...

Efektiivse kommunikatsiooni takistused:

Selektiivne kuulmine

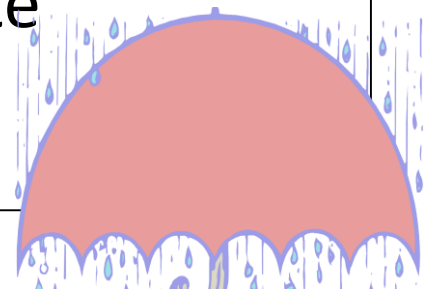
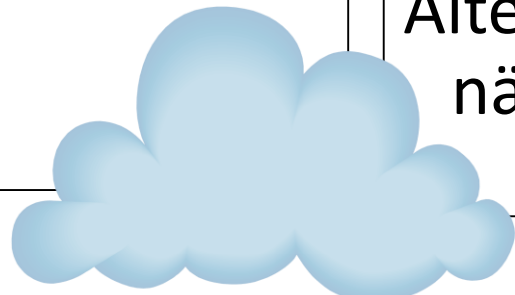
Vähene empaatia

Info ja teadmiste puudus, ei märka detaile

Enesehinnangu defitsiit, staatuse erinevus

Erinevalt tajume riske (erinev riskitaju)

Alternatiivsete lahenduste mitte
nägemine



Soovitused sõnumi koostamiseks

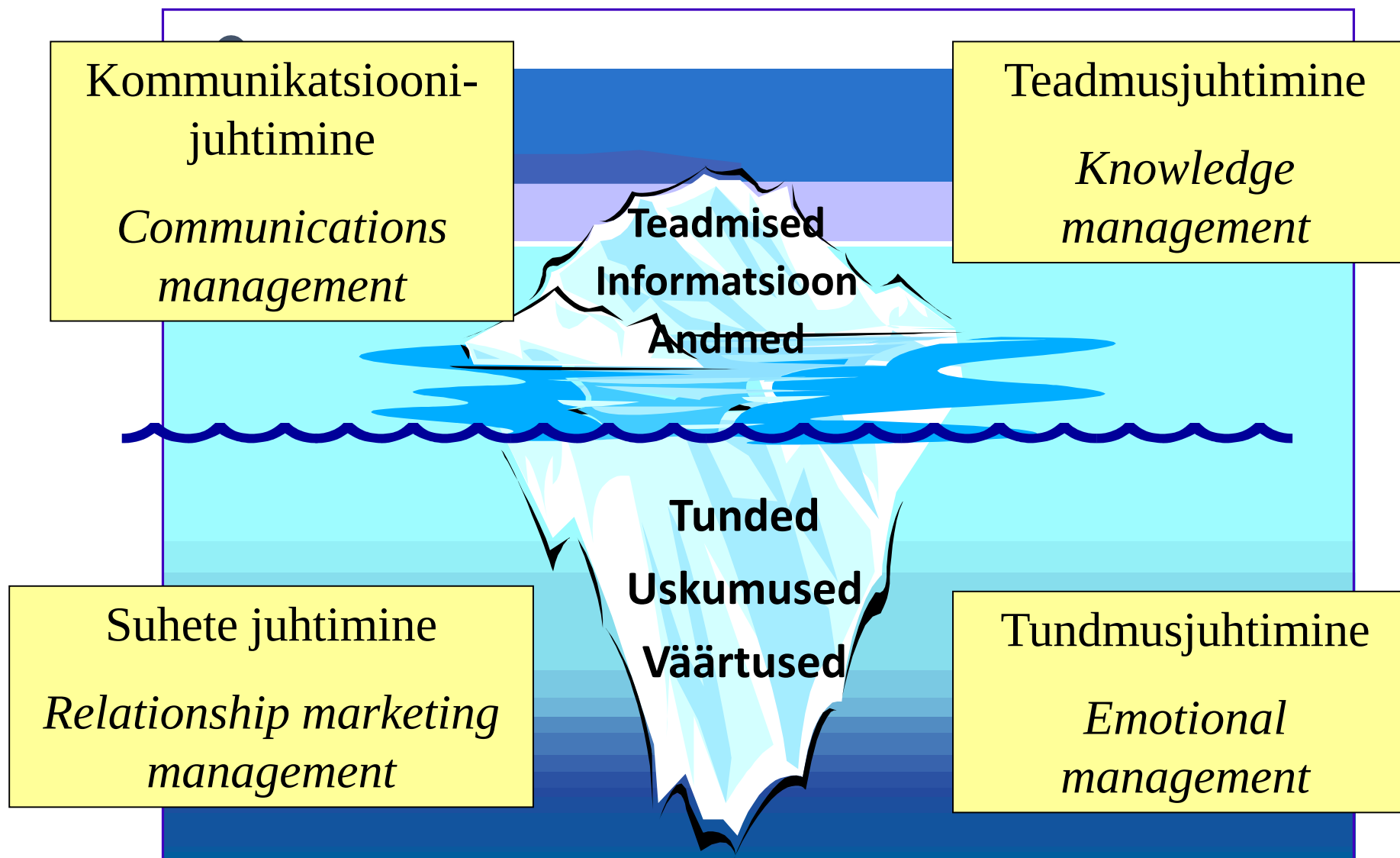


- Väljenda empaatiat
- Kasuta oma kompetentse
- Ole aus ja täpne
- Otsekohene - soovitav on mitte olla ebamäärane
- Professionaalselt ja isiklikult - ole tõsine ja kasuta selget keelt
- Pühendu sellele, mida teed
- Vastutus - tunnista oma tehtud vigu ja võta nende eest vastutus
- Otsi usaldusväärset teavet



- Suhtle otse inimestega, ära poe peitu e-mailide taha
- Suhtle pidevalt!
- Kontrolli oma kehakeelt, hääletooni, miimikat
- Toeta, kohene konstruktiivne tagasiside
- Tugevda sõnumi jõudu, ole sõbralik
- Hinda pingutust positiivse tagasisidega
- Tunne oma töötajaid
- Loo positiivseid eeskujusid
- Anna ausalt aru sellest, mis tehtud kui ka puudustest

K.Thomson'i organisatsiooni mudel



Suhtumine, mis segab

- *“Me oleme seda proovinud varem...”*
- *“Mul on tõesti tähtis töö pooleli, mida pean tegema”*
- *“Ma olen liiga hõivatud, et sellega tegeleda”*
- *“See nagenii ei tööta”*
- *“Seda ei ole planeeritud (ka minu eelarvel seda ei ole)”*
- *“See ei ole minu töö”*
- *“Õnnetused lihtsalt juhtuvad”*
- *“Ma olen teinud seda palju aastaid ja midagi halba ei ole minuga juhtunud”*

Tark kriisijuhtimine (I)

- Proaktiivne juhtimine
- Kriisjuhtimise protseduurid peaksid olema üldise ettevõtte juhtimise osa.
- Aeg-ajalt arutus, kui hea on valmisolek.
- Ettevõtted, kellel on kriisijuhtimise plaan olemas, toibuvad kriisist edukamalt.
- Samas: juba 2008. aasta finantskriisi järgsete teadusuuringutega tõestati, et väga paljudel väikeste ja keskmise suurusega ettevõtetel kriisjuhtimise plaan puudus.
- Kriisi juhitakse väikeses ettevõttes pigem oma isiklike kogemuste kaudu, mitte kriisijuhtimise plaani abil.



Pildi allikas: <https://www.istockphoto.com/>

Tark kriisijuhtimine (II)

- Suhted on olulised!
- Kriiside juhtimine nõuab usaldust, suhtlemist ja ühiseid väärtusi kõigi partnerite vahel, et leida ebakindluse ajal lahendus ja võimalus
- Edasta info tõhusalt
- Korralda nõuetekohane ja efektiivne koolitus
- Ole kohal, nähtav ja kättesaadav
- Eralda organisatsiooni ressursid tulevaste kriiside jaoks
- Näita austust, toetust
- Ole positiivne
- Prioritiseeri ja keskendu



Pildi allikas: <https://blog.dallashr.org/>

Milline on hea juht, kes veab ettevõtte kriisist läbi?

- Ettevaatav pilt, suutlikkus olla valmis misiganes kriisiks.
 - Psühholoogiline valmisolek
 - Olla rahulik, säilitada perspektiivi
-
- NB! Kriis algab juba enne kriisi kohalejõudmist. Need tegevused, mis toimuvad enne kriisi, on tihti olulisema väärtusega.



Pildi allikas: <https://pearllemon.com/ultimate-guide-to-crisis-management/>

Eestvedamise mõju

- Uuringud näitavad, et oluline korrelatsioon on juhtimisstiili (eestvedamise stiili) ja ettevõtte efektiivsuse ja edukuse vahel, kuid samuti on otsene korrelatsioon töötajate käitumise, reeglitest kinnipidamisega ja motivatsiooniga (Mulki et al., 2009, Journal of Business Ethics)
- Stiilid: juhendav ja hooliv stiil loovad eelduse eetiliseks käitumiseks, reeglitest kinnipidamiseks ja ohutuks käitumiseks



Milline on hea juht, kes veab ettevõtte kriisist läbi?

- HOOLIV, ARVESTAV STIIL:
 - ✓ osaleb oma töötajate tegevuses
 - ✓ on tähelepanelik
 - ✓ loob keskkonna, kus inimesed tunnevad psühholoogilist tuge ja sõprustunnet
 - ✓ kaasab töötajad otsustusprotsessi
 - ✓ annab võimaluse oma töötajatel uute ideedega välja tulla

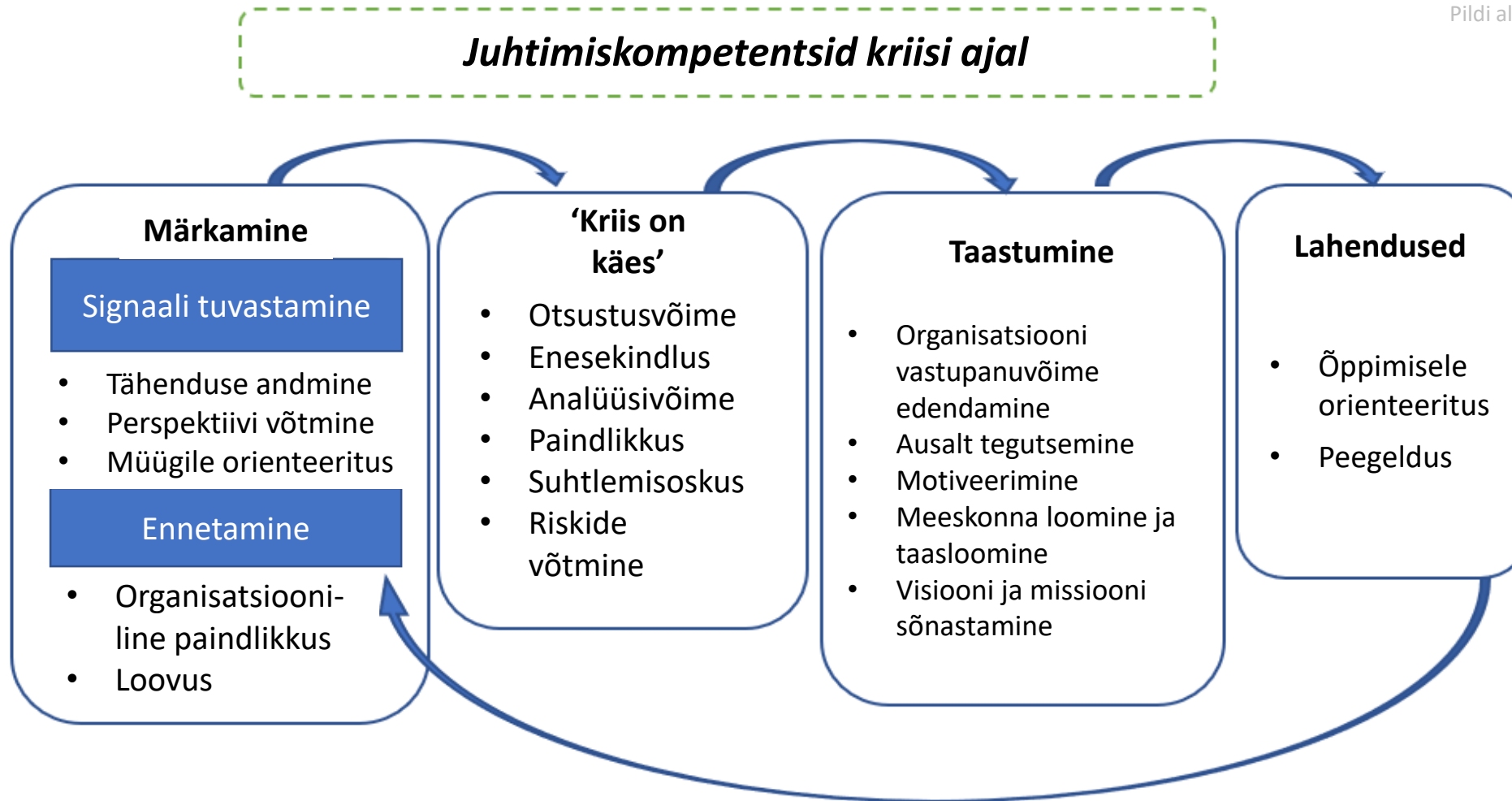
- HOOLIV, ARVESTAV STIIL toob kaasa:
 - ✓ Töötajate suurema pühendumise
 - ✓ Suureneb töörahulolu
 - ✓ Väheneb tööjõu voolavus
 - ✓ Selline juht loob eetilise mikrokliima
 - ✓ Eetiline kliima on defineeritud kui pidev eetiline käitumine ja eetikanormidest kinnipidamine

Juhi kompetentsid vastavalt kriisi faasidele

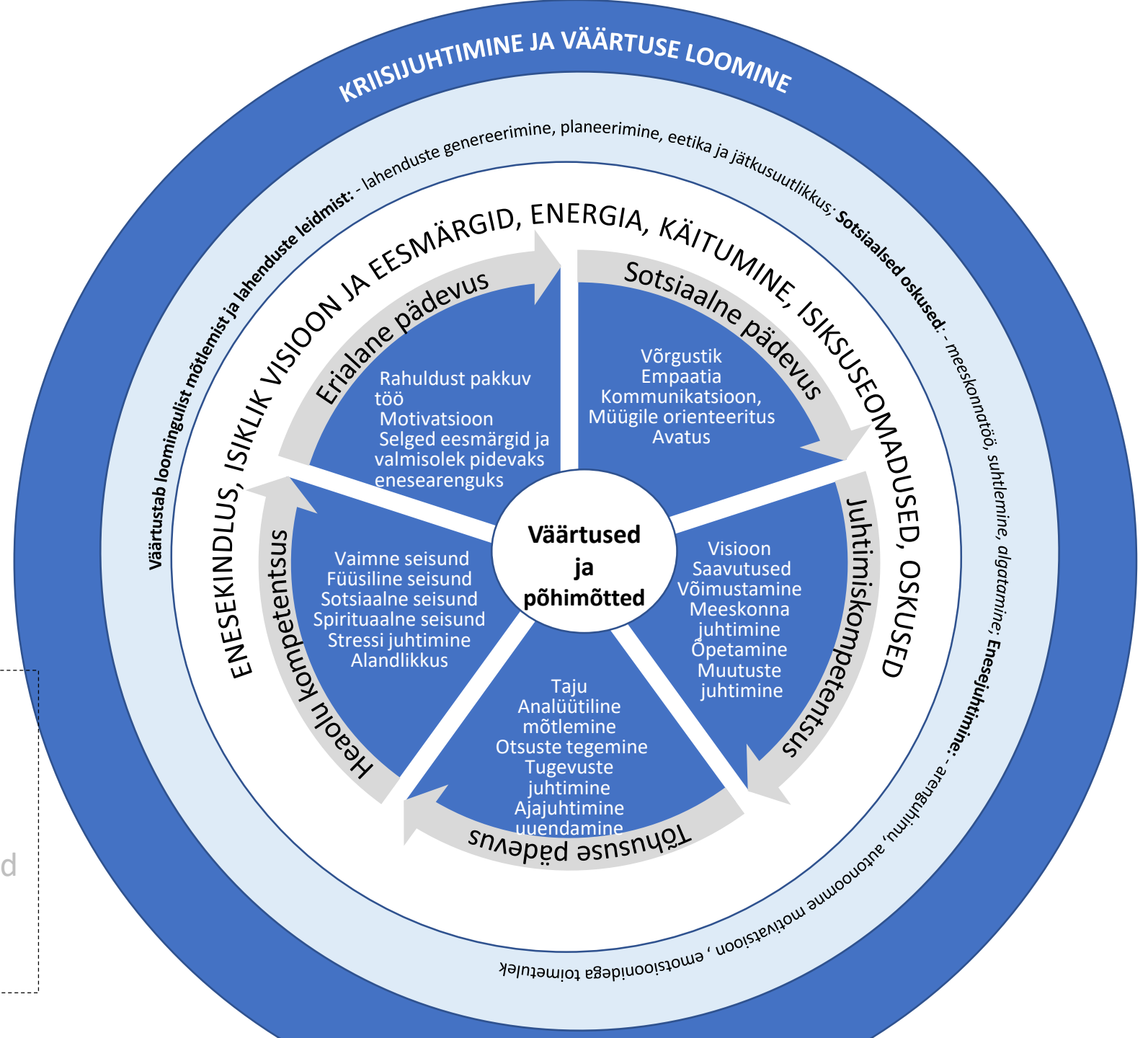
(Wooten & James, 2008 and Van Wart & Kapucu, 2011 alusel)



Pildi allikas: <https://blog.dallashr.org/hr-strategy-smart-management-in-crisis-mode/>



Intelligentse juhtimise mudel



Allikas: Järvis, M.; Reinhold, K. (2022). Crisis Management and Leadership: A Search for Competencies in SMEs. In: Durst, S.; Henschel, T. (Ed.). Crisis Management for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) (59–76). Springer. (Management for Professionals).

Kriisi positiivsed pooled (I)

- Kriis viib edasi.
- Kriis võib tuua esile uued liidrid.
- Kriis võib tuua teadmise, et vanamoodi enam minna edasi ei saa, mugavustsoonist tuleb välja tulla.
- Kriisi üleelamine suurendab uutel ideedel paremini ja kiiremini realiseeruda.
- Kriisi ajal õpitakse juhtide ja töötajate oskusi ja teadmisi paremini tundma.
- Kriis arendab organisatsioonikultuuri.

Kriisi positiivsed pooled (II)

- Kriis pakub muutust organisatsioonidele.
- Võimalus testida olemasolevad eesmärged, kogemusi, harjumusi, valikuid, väljakutseid, alustada strateegilisi ja tehnoloogilisi muutusi, avastada uusi andeid oma inimestel.
- Kriis pakub organisatsioonidele õppimisvõimalusi.
- Kriis pakub võimalust kasvada.
- Kriis pakub võimaluse siseneda välisturgudega.

Kokkuvõtteks – mida teha alates homsest?



- Analüüsime olemasolevaid tegevusi ning koostame kriisiplaani
- Räägime positiivselt, tunnustame neid, kes reeglitest kinni peavad, on koos meiega
- Arendame iseennast, tegeleme eneseavastamisega, vajalikud kompetentsid (sh kommunikatsiooni, meeskonnatöö ja koostöö oskus)
- Hoiname elu tasakaalus
- Meie suhted on hoolivad ja usaldavad
- Oleme füüsiliselt heas vormis, positiivse meelega
- Oleme oma elu peremehed



Pildi allikas: <http://www.healthandsafetyatwork.com/>

Aitäh kaasa mõtlemast!

Marina ja Karin

