



Tervise
Arengu
Instituut



Kaasrahastanud
Euroopa Liit



Eesti
tuleviku heaks

(MEEDIA) KRIISIJUHISED HOOLEKANDEASUTUSTELE

Koostaja: Merike Merirand

2024

SISUKORD

1.	Inimsuhete juhtimine meediakriisis	3
1.1.	Töötajate toetamine ja kaasamine.....	3
1.2.	Suhted klientide ja partneritega	3
1.3.	Juhtide ja kriisimeeskonna toetamine	3
1.4.	Konfliktide juhtimine.....	4
1.5.	Meediast mõjutatud suhete juhtimine	4
1.6.	Töökliima taastamine kriisi järel	4
1.7.	Meediaga suhtlemine kriisi ajal	4
2.	Kriisijuhtimisplaan meediakriisi korral.....	7
2.1.	Kriisimeeskonna loomine	7
2.2.	Kriisiolukorra hindamine ja teabe kogumine	7
2.3.	Kommunikatsioonistrateegia väljatöötamine	7
2.4.	Suhtlus meediaga	7
2.5.	Sisekommunikatsioon.....	8
2.6.	Kriisi jälgimine ja mõju hindamine	8
2.7.	Kriisi lahendamine ja ennetamine	8
2.8.	Positiivse maine taastamine	8
3.	Meediakriisiga toimetuleku ajakava.....	9
4.	Õppetunnid	11
4.1.	Töökorraldus	11
4.2.	Õppetunnid meediaga suhtlemises	13
	Kasutatud kirjandus ja lugemissoovitused	17

1. INIMSUHETE JUHTIMINE MEEDIAKRIISIS

Meediakriisis on inimsuhete juhtimisel oluline roll, kuna töötajate, klientide ja teiste seotud osapoolte emotsioonid ning hoiakud mõjutavad otseselt organisatsiooni mainet ja sisemist toimimist. Suhete teadlikust juhtimisest sõltub, kui kiiresti on võimalik kriisi kontrolli alla saada ja lahenduseni jõuda (Coombs, 2007; Fearn-Banks, 2016; Pöld, 2015).

1.1. Töötajate toetamine ja kaasamine

- **Avatud ja regulaarne suhtlus:** Teavitage töötajaid kiiresti ja ausalt olukorrast ning jagage neile kindlat sõnumit, mida väliselt edastada, et vältida vastuolusid (Heath & Millar, 2004; Vihalemm & Lauristin, 2006; Karu, 2018).
- **Emotsionaalne tugi:** Pakkuge töötajatele võimalust rääkida oma hirmudest ja muredest, vajadusel kaasake psühholoogiline nõustamine (Pöld, 2015; Hanso, 2019).
- **Kaasa töötajaid lahenduste leidmisesse:** Julgustage töötajaid osalema kriisi lahendamisel (nt jagades ideid või täites selgelt määratletud rolle) (Kaseorg, 2012).

1.2. Suhted klientide ja partneritega

- **Ausus ja empaatia:** Kommuniqueerige siiralt ja empaatiaga klientidele ning partneritele, mida kriisi ajal ette võetakse ja kuidas neid mõjutatakse (Coombs, 2007; Reynolds & Seeger, 2005).
- **Eraldi suhtluskanalid:** Looge selged kontaktpunktid, kust osapooled saavad usaldusväärset teavet (nt kriisitelefoni või e-posti aadress) (Karu, 2018; Kalvet & Terk, 2007).
- **Tagasiside vastuvõtmine:** Olge valmis kuulama klientide muresid ja pakkuma konkreetseid lahendusi (Fearn-Banks, 2016).

1.3. Juhtide ja kriisimeeskonna toetamine

- **Stressi maandamine:** Aidake juhtidel ja kriisimeeskonnal säilitada rahu, pakkudes tuge ja leevendades nende koormust muudes ülesannetes (Pauchant & Mitroff, 1992; Rugam-Rebane, n.d.).
- **Supervisioon ja koolitus:** Kaasake vajadusel kriisijuhtimise spetsialiste või supervisiooni, et aidata juhtidel paremini toime tulla (Seeger, Sellnow, & Ulmer, 2003).

1.4. Konfliktide juhtimine

- **Õiglane ja tasakaalustatud lähenemine:** Kui tekib sisekonflikte, kuulake kõiki osapooli ja leidke tasakaalustatud lahendus (Sturges, 1994; Kallaste & Tiit, 2012).
- **Tundlikkus:** Käsitlege pingelisi olukordi empaatiaga, et mitte süvendada lahkavamusi ega kaotada usaldust.
- **Anonüümsus võimaldamine:** Tagage anonüümsed võimalused probleemide ja murede jagamiseks, et vähendada hirmu kättemaksu ees (Karu, 2018).

1.5. Meediast mõjutatud suhete juhtimine

- **Vastasseisu ennetamine:** Kui kriis puudutab otseselt töötajaid, olge nende suhtes toetav, isegi kui olukord meedias keeruline tundub.
- **Reputatsiooni kaitsmine:** Julgustage töötajaid ja partnereid hoiduma meedias kommentaaride andmisest ilma kriisimeeskonna juhisteta, vältimaks vastuolulisi sõnumeid.

1.6. Töökliima taastamine kriisi järel

- **Individuaalsed vestlused:** Pärast kriisi korraldage üks-ühele kohtumisi töötajatega, et hinnata nende heaolu ja taastada usaldus (Oldekepp, 2022; Fearn-Banks, 2016).
- **Meeskonnatöö tugevdamine:** Korraldage tegevusi, mis parandavad töökliimat ja meeskonnavaimu.
- **Muutuste rakendamine:** Näidake, et kriisist on õpitud, viies sisse vajalikke muudatusi ja parandusi (Cornelissen, 2017).

Näide praktikast:

Kriisijuhid pöörasid suurt tähelepanu töötajate vaimse tervise toetamisele ning avatud kommunikatsioonile klientidega. Õppetundideks oli vajadus kiire ja struktureeritud infoedastuse järele, mis vältis kuulujuttude ja valeinfo levikut.

Tugev inimsuhete juhtimine aitab meediakriisis mitte ainult leevendada pingeid, vaid ka tugevdada usaldust organisatsiooni vastu nii sisemiselt kui ka avalikkuses.

1.7. Meediaga suhtlemine kriiside ajal

Meediaga suhtlemine kriiside ajal on üks kõige olulisemaid aspekte, et kaitsta töötajaid, kliente ja nende lähedasi ning organisatsiooni. Õige ja hästi läbimõeldud suhtlus võib aidata leevendada kriisi mõju, säilitada usaldus ja isegi muuta kriis arenguvõimaluseks (Coombs, 2007; Fearn-Banks, 2016). Siin on mõned strateegiad ja põhimõtted, mis aitavad edukalt meediaga suhtlemisel kriisiolukordades.

Kiire ja täpne reageerimine

Kriisi ajal on oluline reageerida kiiresti, kuid mõttekalt. Meedia ei taha oodata, seega on oluline esitada esmased faktid võimalikult kiiresti, et vältida kuulujuttude ja valeinformatsiooni levikut. Samuti on oluline, et sõnumid oleksid selged ja usaldusväärsed. Kiire tegutsemine võib aidata ka vältida seda, et ajakirjanikud peavad ise infokilde kokku korjama, mis võib viia spekulatsioonide ja ebatäpsete uudisteni (Heath & Millar, 2004; Karu, 2018).

Praktiline nõuanne: Esimene ametlik teade peaks sisaldama põhilisi fakte – mis juhtus, kes on mõjutatud ja mida ettevõtte teeb, et lahendada olukorda.

Meediaga suhtlemise kanalite valik

Kriisi ajal on väga oluline valida õiged suhtluskanalid. Meedia kanalid, nagu pressiteated, pressikonverentsid, intervjuud ja sotsiaalmeedia, peavad olema üksteisega kooskõlas. Eriline tähelepanu tuleb pöörata sotsiaalmeediale, kuna see võimaldab kiiret ja laialdast suhtlust, kuid samas tuleb olla ettevaatlik valeinformatsiooni kontrollimise osas (Reynolds & Seeger, 2005; Sturges, 1994).

Praktiline nõuanne: Kriisi käigus tuleks meediale pakkuda ametlikke pressiteateid, kuid samas jälgida aktiivselt sotsiaalmeediat, et vastata võimalikele küsimustele ja parandada väärinfot.

Ametliku kõneisiku määramine

On oluline määrata ametlik kõneisik, kes räägib kogu organisatsiooni nimel. Kõneisiku roll on edastada organisatsiooni seisukohti, tagada sõnumite ühtlus ja vältida vastandlike kommentaare. Kõneisik peaks olema hästi ette valmistatud, rahulik ja suutma jagada usaldusväärset teavet ilma spekulatsioonideta (Seeger, Sellnow, & Ulmer, 2003; Cornelissen, 2017).

Praktiline nõuanne: Kõneisikul peaks olema põhjalik teadmine kriisiolukorrast ja võimalikest tagajärgedest, et suhelda meediaga läbimõeldult ja professionaalselt.

Vastupanu spekulatsioonidele ja valeinformatsioonile

Meediakriisi ajal on oht, et meedia võib hakata spekuleerima juhtumi tagamaade üle või levitama ebatäpset infot. Organisatsioon peaks proaktiivselt tegelema valeinformatsiooniga, paludes meedial täpsustada või parandada väär teave. Kui olukord on keeruline või sensitiivne, tuleb olla valmis meedial paluda teha muudatusi pealkirjades või artiklite sisus (Coombs, 2007; Pauchant & Mitroff, 1992).

Praktiline nõuanne: Kui esineb valeinformatsiooni, võtke ajakirjanikega kiiresti ühendust ja paluge asjaolude täpsustamist, pakkudes samas õigeid andmeid.

Emotsioonide haldamine ja empaatia

Kriiside korral ei ole olulised ainult faktid, vaid ka emotsioonid. Meediaga suhtlemisel on oluline näidata empaatiat kõigi mõjutatud osapoolte suhtes. Kui kriis on seotud inimeste heaolu või turvalisusega, on oluline, et kõneisik räägiks hoolivalt ja mõistvalt (Fearn-Banks, 2016).

Praktiline nõuanne: Tunnistage avalikult ja siiralt asjaolu, et juhtum on valus ja tõsine, ning pakkuge lahendusi või toimetuleku plaane.

Pidev ja järjepidev suhtlus

Kriisi ajal ei ole oluline ainult esialgne teave, vaid ka järjepidev suhtlus meediaga. Tähtis on pakkuda ajakohastatud teavet, et vältida spekulatsioonide tekkimist. Olukord areneb ja muutub ning on tähtis, et meedia teab, mis toimub (Reynolds & Seeger, 2005; Sturges, 1994).

Praktiline nõuanne: Plaanige regulaarsed uuendused ja ajakohastatud teated meediaga, et hoida kõiki osapooli informeerituna.

KOKKUVÕTTEKS:

Meediaga suhtlemine kriiside ajal on keeruline, kuid väga oluline osa kriisijuhtimisest. Õige aja, koha ja tooni leidmine aitab juhtida meediatõlgendusi, kaitsta kliente ja nende lähedasi, töötajaid ja organisatsiooni ning aitab kaasa kriisi lahendamisele. Usaldusväärne, kiire, läbipaistev ja empaatiaga suhtlus on kriiside puhul eduka meediatöö aluseks (Coombs, 2007; Fearn-Banks, 2016).

2. KRIISIJUHTIMISPLAAN MEEDIAKRIISI KORRAL

Meediakriisi edukaks juhtimiseks on oluline ette valmistuda ja rakendada süsteemset lähenemist, mis keskendub kiirele, läbimõeldud ja läbipaistvale kommunikatsioonile. Siin on kriisiplaani põhisammud:

2.1. Kriisimeeskonna loomine

- **Koosta meeskond:** Määrake kriisimeeskonna liikmed, kes vastutavad erinevate ülesannete eest (kommunikatsioon, õiguslik nõustamine, sisejuurdlus, tehniline tugi).
- **Kõneisik:** Valige üks peamine kõneisik, kes suhtleb avalikkuse ja meediaga. Kõneisik peab olema koolitatud ning suutma anda selgeid, faktipõhiseid ja rahulikke vastuseid (Lauristin & Vihalemm, 2008).
- **Kontaktinfo:** Tagage, et kriisimeeskonna liikmete kontaktandmed oleksid kõikidele töötajatele kättesaadavad.

2.2. Kriisiolukorra hindamine ja teabe kogumine

- **Kaardistage olukord:** Selgitage välja kriisi ulatus, peamised faktid ja mõjutatud osapooled.
- **Kiire reageerimine:** Koguge ja kinnitage teave enne avalikkusele või meediale edastamist, et vältida valeinfo levitamist.
- **Tuvastage riskid:** Analüüsige potentsiaalseid maine- ja õiguslikke riske (Kalmus, Pruulmann-Vengerfeldt & Siibak, 2017).

2.3. Kommunikatsioonistrateegia väljatöötamine

- **Sõnumite loomine:** Valmistage ette põhisõnumid, mis keskenduvad olukorra faktilisele kirjeldamisele, kasutusele võetud meetmetele ja edasistele sammudele.
- **Kohandatud suhtlus:** Kohandage sõnumeid erinevatele sihtrühmadele (töötajad, kliendid, koostööpartnerid, avalikkus).
- **Läbipaistvus:** Rõhutage ausust ja vastutust, vältides liigset detailsust või spekulatsioonide (Kõuts-Klemm, 2015).

2.4. Suhtlus meediaga

- **Kiire reageerimine:** Vastake ajakirjanike küsimustele kiiresti, lühidalt ja täpselt.
- **Pidev info jagamine:** Pakkudes regulaarselt värskendusi, hoiate ära spekulatsioonide leviku.
- **Valeinfo ümberlükkamine:** Vajadusel parandage valeinformatsioon ajakirjanduses ja sotsiaalmeedias. Paluge pealkirju ja artikleid korrigeerida, kui need sisaldavad eksitavat teavet.

- **Kontrollitud kanalid:** Kasutage ettevõtte ametlikke kanaleid (nt pressiteated, sotsiaalmeedia) oma sõnumi edastamiseks (Lepik, 2020).

2.5. Sisekommunikatsioon

- **Informeerige töötajaid:** Teavitage töötajaid olukorrast, edastatavatest sõnumitest ja nende rollist kriisiolukorras.
- **Küsimused ja mured:** Pakkuge töötajatele võimalust küsida küsimusi ja jagada muresid.
- **Tööprotsesside tagamine:** Kindlustage, et kriis ei häiri oluliste tööprotsesside sujuvust (Hääl & Üprus, 2019).

2.6. Kriisi jälgimine ja mõju hindamine

- **Sotsiaalmeedia monitooring:** Jälgige kriisiga seotud arutelusid ja reageerige kiiresti desinformatsioonile või pahatahtlikele kommentaaridele. Ka mittereageerimine on reageerimine (valik).
- **Korduvad ülevaated:** Jälgige meediakajastust, et hinnata avalikkuse hoiakuid ja vajadusel korrigeerida oma sõnumit (Tampere, 2018).

2.7. Kriisi lahendamine ja ennetamine

- **Õppetundide analüüs:** Koostage kriisi lõppedes analüüs, mis sisaldab tehtud vigu ja edukaid samme.
- **Ennetusplaanid:** Tugevdage sisemisi protsesse (nt koolitused, taustakontrollid) ja uuendage kriisiplaani.
- **Töökliima parandamine:** Võtke meetmeid, et taastada töökeskkond ja usaldus töötajate ning avalikkuse seas (Vadi, 2013).

2.8. Positiivse maine taastamine

- **Positiivsed sõnumid:** Pärast kriisi keskenduge positiivsetele uudistele ja saavutustele, et tasakaalustada negatiivset meediakajastust.
- **Suhtekorraldus:** Planeerige initsiatiive, mis tõstavad ettevõtte usaldusväärsust ja väärtusi (Reinvelt, 2021).

Kriisijuhtimise edukus sõltub ettevalmistusest, läbimõeldud kommunikatsioonist ja oskusest kiiresti tegutseda. Hea kriisiplaan mitte ainult ei leevenda kahjusid, vaid loob ka aluse tugevamaks ja vastupidavamaks organisatsiooniks.

3. MEEDIAKRIISIGA TOIMETULEKU AJAKAVA

Ajaliselt jaotatud tegevuskava meediakriisi haldamiseks:

0–1 TUND: KRIISI TUVASTAMINE JA ALGUSREAKTSIOON

Kriisi tuvastamine: Koguge esmased faktid ja hinnake olukorra tõsidust.

Kriisimeeskonna kokkukutsumine: Teavitage kriisimeeskonda ja leppige kokku esialgsed sammud.

Kõneisiku määramine: Tagage, et üks inimene suhtleb meediaga, vältides vastuolulisi sõnumeid (Kõuts-Klemm, 2015).

1–3 TUNDI: INFO KOGUMINE JA ESMANE KOMMUNIKATSIOON

Faktide kogumine ja kinnitamine: Veenduge, et teil on täpsed andmed olukorra kohta.

Sõnumite koostamine: Valmistage ette esmased sõnumid töötajatele, klientidele ja meediale.

Siseinformatsiooni jagamine: Teavitage töötajaid ja vajadusel kliente olukorrast.

Meediaga suhtlemine: Andke lühike avaldus, mis kinnitab juhtumi teadmist ja kirjeldab järgmisi samme (Lauristin & Vihalemm, 2008).

3–6 TUNDI: ESMANE KOMMUNIKATSIOON JA MONITOORING

Sõnumite levitamine: Edastage avalikkusele kinnitatud sõnum ametlike kanalite kaudu (pressiteade, sotsiaalmeedia).

Meediakajastuse jälgimine: Monitoorige, kuidas juhtumit kajastatakse ja korrigeerige vajadusel valeinfot.

Sotsiaalmeedia vastused: Vastake võimalusel põhilistele küsimustele ja rahustage avalikkust läbimõeldud sõnumitega (Lepik, 2020).

6–24 TUNDI: KRIISI LEEVENDAMINE

Täiendav informatsioon: Jagage värskendusi, kui rohkem fakte selgub.

Töötajate ja klientide toetamine: Pakkuge vajadusel töötajatele ja klientidele psühholoogilist tuge.

Valeinfo korrigeerimine: Tehke koostööd ajakirjanikega, et parandada võimalikku valeinformatsiooni (Vadi, 2013).

24–48 TUNDI: TAASTAMINE JA USALDUSE TAGAMINE

Sügavam analüüs: Viige läbi põhjalikum sisemine uurimine. Jagage tulemusi.

Maine taastamine: Avaldage positiivseid sõnumeid (nt ettevõtte tegevuskava või paranduste elluviimine).

Töökeskkonna taastamine: Koostage plaan töötajate usalduse ja moraali taastamiseks (Tampere, 2018).

3–7 PÄEVA: ÕPPETUNDIDE ANALÜÜS JA ENNETUSTEGEVUSED

Kriisianalüüs: Koguge kriisimeeskonnalt tagasisidet ja koostage raport kriisi haldamise õppetundidest.

Ennetusplaanide loomine: Uuendage kriisiplaani ja parendage siseprotsesse sarnaste olukordade vältimiseks.

Avalik lõpetamine: Jagage viimast avaldust või sõnumit, mis tõstab esile võetud meetmeid ja edasist tegevuskava (Reinvelt, 2021).

PIDEV: JÄRELTEGEVUSED JA MAINE PARANDAMINE

Positiivse pildi kujundamine: Edastage regulaarselt positiivseid uudiseid, mis taastavad usalduse.

Kriisiplaani täiustamine: Korraldage regulaarseid koolitusi ja simulatsioone kriisimeeskonna liikmetele.

Suhete hoidmine meediaga: Hoidke avatud suhtlust ajakirjanike ja avalikkusega, et luua pikaajaline usaldus (Kõuts-Klemm, 2015).

4. ÕPPETUNNID

4.1. Töökorraldus

Taipamised kriisiga toimetulekus:

- 1) **Töölt (ajutiselt) vabastamine:** Kui olukord nõuab, vabasta asutuse osapool(ed) kiiresti tema töökohustustest, et säilitada organisatsiooni usaldusväarsus ja tagada kriisi ohjamine.
- 2) **Märka ja teavita:** Kriisi esmasel tuvastamisel teavita koheselt asjakohaseid väliseid osapooli (politsei, lähedased, töötajad), tagades samas info kaalutletud ja vastutustundliku käsitlemise.
- 3) **Usalda, aga kontrolli:** Kõikide töötajate tegevus peab olema jälgitav, et välistada ootamatuid olukordi.
- 4) **Täpsusta probleemid üle:** Enne kui tegutsed, selgita, milles probleem seisneb ja kinnita info tõesus.
- 5) **Loe kirjad enne saatmist mitu korda üle:** Kriisis võib ekslik sõnumi saatmine süvendada probleeme; võta aega sõnastuse läbimõtleamiseks.
- 6) **Analüüsi probleeme sisejuurdluse kaudu:** Vajadusel alusta organisatsioonisisest uurimist, kogu juhtumi kohta seletusi ja fakte.
- 7) **Loo usalduslik suhe:** Julgusta töötajaid, kliente ning nende lähedasi jagama avameelselt oma muresid ja tähelepanekuid.
- 8) **Anonüümne suhtlus:** Paku anonüümse tagasiside võimalust, et inimesed saaksid muret väljendada ilma hirmuta.
- 9) **Võta aega suhtlemiseks:** Kuula töötajaid ja nende muresid ning pühenda neile tähelepanu.
- 10) **Korduvad kaebused:** Kuula kliente tähelepanelikult, sest ta võib osutada olulistele probleemidele.
- 11) **Kaasa välised eksperdid:** Probleemide lahendamiseks võib olla kasulik kaasata inimesi väljaspoolt organisatsiooni, et saada objektiivset perspektiivi.
- 12) **Reageeri pigem rohkem kui vähem:** Kahtluse korral on parem kriisisituatsioonile üle reageerida, kui jätta vajalikud sammud tegemata.
- 13) **Vaimne tervis:** Hoolitse kõikide töötajate vaimse tervise eest, pakkudes tuge ja vajadusel kergendades nende töökoormust.

- 14) **Toeta juhti kriisi ajal:** Kui võimalik, vabasta vahetu juht kriisi ajal muudest kohustustest, et tal oleks aega keskenduda probleemide lahendamisele.
- 15) **Ole kursis ühiste gruppide infoga:** Töötajate ühised mitteametlikud vestluskanalid võivad kriisisituatsioonis sisaldada väärtinfot ja tekitada täiendavaid probleeme.
- 16) **Endised töötajad võivad võtta sõna:** Kriis võib avalikkuse ette tuua endised töötajad, kes näevad võimalust sõna sekka ütlemiseks. Valmista kommunikatsioonistrateegia nende väidete käsitlemiseks.
- 17) **Vanad probleemid kerkivad esile:** Ole valmis, et kriisi ajal võivad esile tulla organisatsiooni varasemad lahendamata küsimused.
- 18) **Kriisimeeskond peab hoidma ühtsust:** Vältige konflikte kriisimeeskonnas ja säilitage positiivne ning koostöövalmis õhkkond.
- 19) **Vaata üle tegevuskavad:** Kriisijärgses analüüsis hinda ja täiusta asutuse siseregulatsioone, sh värbamistingimusi
- 20) **Supervisioon:** Paku töötajatele supervisiooni või professionaalset nõustamist kriisist toibumiseks.
- 21) **Inspiratsioonihommikud:** Korralda motiveerivaid üritusi, et tuua meeskonda taas energiat ja lootust.
- 22) **Küsi töötajatelt, mida nad vajavad:** Uuri töötajate vajadusi ja ootusi, et aidata taastada positiivne töökliima.
- 23) **Üks-ühele vestlused:** Personaalsete vestluste kaudu saab kõige paremini mõista iga töötaja muresid ja leida sobivaid lahendusi.
- 24) **Probleemidega tegelemine:** Keskendu süsteemsele probleemide lahendamisele, tagades, et samad kriisid ei korduks tulevikus.

4.2. Õppetunnid meediaga suhtlemises

ERINEVAD MÕTTEGRUPID

Kriisisituatsioonides võivad tekkida sisemised rühmad või leerid, kes võtavad erinevaid seisukohti. Näiteks võivad mõned töötajad kalduda kriisikommunikatsiooni plaani reeglitest kõrvale ja jagavad avalikult oma seisukohta. See võib põhjustada kommunikatsiooni segadust ja ebamugavusi. Seetõttu tuleb jälgida, et kõik töötajad oleksid teadlikud organisatsiooni ametlikest seisukohtadest ja käitumisreeglitest (Märss, 2020).

INFO JA ANDMETE LEKE

Täiendatud turvameetmed ja rangem teabe kontrollimine on vajalik, et vältida info lekkeid organisatsioonist nii siseselt kui väljastpoolt. Konkreetne tegevus: looge "kiiruskomplekt" või protokoll, et määrata kindlaks, kes saab kommunikatsioonis avalikult osaleda ja millal (Kasekamp, 2017).

SISEINFO JAGAMINE AJAKIRJANIKELE

Kui töötajad annavad siseinfot ajakirjanikele, tuleb kiiresti reageerida ja selgitada, miks selline käitumine on vastuvõetamatu. Sisekommunikatsioon peab sisaldama selgeid juhiseid, mida töötajad võivad ja ei tohi teha või öelda, et kaitsta töötajaid, kliente, sh nende lähedasi ja organisatsiooni tervikuna (Järve, 2019).

MITMESUUNALI KRIISIKOMMUNIKATSIOON

Tuleb luua plaan, kuidas kriisi korral suhelda kõikide huvirühmadega, sh meedia, töötajate, klientide ja uurimisorganitega. Konkreetne tegevus: looge kriisikommunikatsiooni meeskond, kes vastutab info levitamise eest kõigis kanalites – sotsiaalmeedias, ajakirjanduses ja klientide ning nende lähedastega. Üksikasjalik plaan sisaldab ka ebatäpsete väidete ümberlükkamist ja meedia esitatud pealkirjade parandamist (Vadi, 2013).

SISEKOMMUNIKATSIOON: MIDA TOHIB JA MIDA EI TOHI TEHA/ÖELDA

Töötajatele tuleb meelde tuletada kriisikommunikatsiooniplaanist tulenev tegutsemiskord. Kasutage asutuse kommunikatsiooniplaani, kus on määratletud väliste kanalitega suhtlemise kord. Samuti tuleb töötajad koolitada (Märss, 2020).

SISEKOMMUNIKATSIOON

Töötajatele ja klientidele tuleb edastada konkreetsed teated, kus on selgitatud, mis on juhtunud, kuidas olukord lahendatakse ja mida oodatakse järgmiseks. Näiteks: „Teeme kõik endast oleneva, et lahendada olukord ja tagada teenuste kvaliteet. Oleme valmis arutama kõiki küsimusi, mis teil võivad tekkida. Kellel on küsimusi, palun pöörduge Mari Maasikas poole (Lepik, 2020).

KOKKULEPITUD SÕNUMID

Lähtuda kriisikommunikatsiooni plaanist. Kõik organisatsiooni juhtimis- ja kommunikatsioonimeeskonnad peavad kokku leppima, millised on ametlikud sõnumid, et vältida segadust ja vastuolusid. Konkreetne tegevus: töötada välja üksikasjalik sõnumite mall ja määrata, kes vastutab sõnumite levitamise eest (Kasekamp, 2017).

OLE VALMIS KOHE SUHTLEMA, VASTAMA AJAKIRJANIKE KÜSIMUSTELE

Organisatsioon peab olema valmis ajakirjanikele kiirelt ja täpselt vastama. See tähendab, et pressiesindaja või määratud kommunikatsioonispetsialist (Järve, 2019).

NÄIDIS Kriisikommunikatsioonis tuleb läbi mõelda järgmised aspektid

Valdkond	Küsimus/lünk	Näidisvastus
1. Kriisiplaan		
Eesmärgid	Mida soovime kriisikommunikatsiooniga saavutada?	Säilitada usaldusväärsus klientide silmis ja vähendada paanikat.
Rollid ja vastutajad	Kes vastutab?	Sisekommunikatsioon: Maja juht/ Personalijuht
		Meediasuhtlus: Kõneisik
		Avalike teadete väljastamine: Kõneisik/Tegevjuht
Kriisi eskaleerumine	Millised on märgid, et olukord kuulutatakse kriisiks?	Kliendikaebuste hüppeline kasv või negatiivne kajastus meedias
	Kes teeb otsuse?	Kriisikomisjon koos tegevjuhiga
Tegevuskava	Samm-sammuline tegevuskava kriisi esimestest tundidest kuni lahenduseni.	Esimesed sammud: Teavitada kriisikomisjoni ja analüüsida olukorda.
		Järgnevad sammud: <i>Koostada ja levitada pressiteade.</i>
2. Sõnumid		
Põhisõnum	Mis on peamine sõnum kriisisituatsioonis?	„Oleme teadlikud olukorrast ja tegeleme selle kiire lahendamisega.“
Toetavad sõnumid	Millised täiendavad faktid või selgitused lisavad konteksti?	„Probleem puudutas 5% meie klientidest ja lahendus saabub 24 tunni jooksul.“
Empaatia ja lahendused	Kuidas väljendame hoolivust ja pakume lahendusi?	Empaatia: „Mõistame, et see tekitab ebamugavusi ja palume siiralt vabandust.“
3. Kanalid		
Sisemised kanalid	Milliseid kanaleid kasutame töötajate informeerimiseks?	E-post, kiired videokoosolekud.
Välised kanalid	Milliseid kanaleid kasutame avalikkuse, klientide ja meedia teavitamiseks?	Pressiteated, ettevõtte sotsiaalseadmeedia ja veebileht.

Kontaktisikud	Kes vastutavad ametliku teabe väljastamise eest?	Meediasuhtluse juht ja pressiesindaja.
---------------	--	--

4. Kõnetoon

Kõnetooni valik	Kuidas tagada, et kõnetoon on sobiv (empaatiline, professionaalne, läbipaistev)?	„Me hoolime teist ja tegutseme olukorra lahendamiseks kiiresti ja läbipaistvalt.“
-----------------	--	---

5. Emotsionaalne intelligentsus kriisis

Enesevalitsemine	Kuidas vältida impulsivseid reaktsioone?	Kontrollime enne igat avaldust faktid ja konsulteerime kriisikomisjoniga.
Empaatia	Kuidas tunnustame ja mõistame sihtrühmade muresid?	„Teie tagasiside on meile oluline ja mõistame teie pettumust.“
Selge suhtlus	Kuidas vältida segadust tekitavaid sõnumeid?	„Edastame sõnumid lihtsas ja täpses keeles.“
Stressijuhtimine	Millised tehnikad aitavad stressiga toime tulla?	„Kasuta lühikesi pause ja keskendu lahenduste otsimisele, mitte süüdistustele.“

6. Maine säilitamine

Vastutuse võtmine	Kuidas tunnustame vastutust ja vabandame siiralt?	„See oli meie viga ja me võtame täieliku vastutuse.“
Läbipaistvus	Kuidas jagame olukorra arenguid ja meetmeid?	„Jagame igapäevaseid uuendusi oma veebilehel ja sotsiaalmeedias.“
Kriisijärgne tegevus	Milline on plaan maine taastamiseks ja tulevaste kriiside ennetamiseks?	„Tugevdame sisekontrolli ja viime läbi koolitused.“
Jätkusuutlik suhtlus	Kuidas säilitame regulaarset suhtlust sihtrühmadega?	„Korraldame igakuised teavituskoolesolekud ja saadame uudiskirju.“
Tööriistakasti uuendamine	Kes vastutab tööriistakasti ajakohastamise eest?	Kriisikomisjoni juht.

KASUTATUD KIRJANDUS JA LUGEMISSOOVITUSED

Eesti autorid:

1. Hääl, T. & Üprus, K. (2019). *Kriisikommunikatsiooni juhend*. Tallinn: Eesti Rahvusraamatukogu.
2. Kalmus, V., Pruulmann-Vengerfeldt, P. & Siibak, A. (2017). *Meedia mõju ja ühiskond*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
3. Kõuts-Klemm, R. (2015). *Kommunikatsiooni teooriad ja praktika*. Tallinn: Tallinna Ülikool.
4. Lauristin, M. & Vihalemm, P. (2008). *Eesti meedia ja ühiskond*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
5. Lepik, K. (2020). *Digitaalse kommunikatsiooni käsiraamat*. Tallinn: Äripäev.
6. Reinvelt, T. (2021). *Kuidas taastada ettevõtte maine pärast kriisi*. Tallinn: Eesti Suhtekorralduse Liit.
7. Tampere, K. (2018). *Avaliku kommunikatsiooni käsiraamat*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
8. Vadi, M. (2013). *Organisatsiooni kultuur ja juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
9. Kasekamp, A. (2017). *Kriisikommunikatsioon ja organisatsiooniline usaldus*. Tallinn: Tallinna Ülikool.
10. Järve, K. (2019). *Meedia ja avaliku sektori kommunikatsioon*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
11. Märss, M. (2020). *Kommunikatsiooni juhtimine ja strateegia*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
12. Kalvet, T. & Terk, E. (2007). *Eesti ühiskonna areng ja kriisid: Ajaloolised ja tänased kogemused*. Tallinn: Eesti Tuleviku-uuringute Instituut.
13. Karu, K. (2018). *Kommunikatsioon kriisilukorras*. Eesti Kommunikatsiooni Aastaraamat.
14. Kaseorg, M. (2012). *Kriisikommunikatsioon organisatsioonis*. (Magistritöö). Tartu: Tartu Ülikool.
15. Pöld, T. (2015). *Organisatsiooni maine ja kriisikommunikatsioon: Eesti ettevõtete kogemused*. Tallinn: Eesti Kommunikatsioonibüroo.
16. Hanso, H. (2019). *Kommunikatsioon strateegilises juhtimises*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
17. Vihalemm, T. & Lauristin, M. (2006). *Eesti ühiskond kiirenevas ajas*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
18. Kallaste, E. & Tiit, E.-M. (2012). *Organisatsioon ja kriis: Eesti kogemused*. Tallinn: Eesti Statistikaamet.
19. Oldekepp, E. M. (2022). *Kriisijuhtimine ja -kommunikatsioon Tallinna Ülikooli näitel Covid-19 pandeemia teise laine ajal*. (Bakalaureusetöö). Tallinn: Tallinna Ülikool. Saadaval aadressil: <https://www.etera.ee>.
20. Rugam-Rebane, E. (n.d). *Infojuhtimine on kriisireguleerimise lahutamatu osa*. Saadaval aadressil: Infojuhtimine PDF.

Rahvusvahelised autorid:

1. Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
2. Fearn-Banks, K. (2016). *Crisis Communications: A Casebook Approach*. New York, NY: Routledge.
3. Heath, R. L. & Millar, D. P. (2004). *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
4. Cornelissen, J. P. (2017). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. London: Sage Publications.
5. Pauchant, T. C. & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
6. Reynolds, B. & Seeger, M. W. (2005). Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model. *Journal of Health Communication*, 10(1), 43–55.
7. Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and Organizational Crisis*. Westport, CT: Praeger.
8. Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D., & Miclani, A. (1988). Understanding Industrial Crises: Toward a Multidisciplinary Approach. *Academy of Management Review*, 23(4), 722–738.
9. Sturges, D. L. (1994). Communicating through Crisis: A Strategy for Organizational Survival. *Management Communication Quarterly*, 7(3), 297–316.