

## **Infojuhtimine on kriisireguleerimise lahutamatu osa**

Eleka Rugam-Rebane (RiTo 13), Vabariigi Valitsuse infonõunik

**Kriisile reageerimise seisukohalt on oluline analüüsida kriisiolukorraga seotut ka kriiside vahel, kui üks kriis on värskelt meeles ja teist pole veel silmapiiril.**

Kuidas ühilduvad esmapilgul eraldiseisvad valdkonnad – infokäitumine ja kriisiohjamine? Möödunud aasta näitas kujukalt, et infojuhtimine ja kommunikatsioon on kriisiohjamise (kriisireguleerimise) lahutamatu osa. Näiteks viimased Eestit tabanud kriisid, 2005. aasta jaanuaritorm ja augustis Copterline´i helikopteri allakukkumine ning 2006. aasta jaanuari-veebruari Loode-Eesti merereostus, mida likvideeritakse veel praegugi. Nendes olukordades vajanuks just infojuhtimine ametkondade kindlakäelist ja ühtset koordineerimist. Ehkki nimetatud juhtumid talletusid Eesti avalikkuse mällu kriisidena, mis lahendati operatiivselt ja oskuslikult, tekkis meedias kõigi kolme juhtumi puhul suur poleemika, kuidas olukordi avalikkusele vahendati ehk kommuniqueeriti.

Kuidas sünnivad otsused kriisiolukorras? Kes vastutab, kui lahendus ei vasta ootustele? Kuidas tekib kriisi kuvand? Nende ja paljude muude küsimustega põrkavad kriisiolukorraga silmitsi seistes kokku nii kriisile reageerivate ametkondade juhid, kommunikatsioonitöötajad kui ka ametnikud, kelle ametkonda juhtum puudutab. Mõistagi esitab neid küsimusi ka avalikkus.

Kriisiolukorras saab usaldusväärsete otsuste vastuvõtmine tugineda ainult usaldusväärseist infoallikaist pärineva teabe õigeaegsel otsusetegijateni suunamisel. Kriisiolukorras tehakse otsuseid piiratud aja jooksul, sageli vähese või puuduliku informatsiooni põhjal pidevalt muutuv olukorras. Taustsüsteem muutub iga otsusega. Otsused ise muudavad taustsüsteemi.

Infoteadus distsipliinina kannab kompetentsi ja potentsiaali, mis on oluline kriisireguleerimise seisukohast. Väita võib ka vastupidist – kriisuurimustes pööratakse tähelepanu infoteaduse arengu suhtes huvipakkuvatele aspektidele. Märkimisväärne osa tänapäeva kriisuurimustest tegeleb teatud määral infojuhtimise temaatikaga. Kuigi lähenemine ja diskursus selles osas on enamjaolt üldist laadi, on sagedamini esinevad märksõnad näiteks infovajadus, informatsiooni küllastus, infovahendamine ja informatsiooni komplekssus (Stern 1999). Kriisireguleerimise juhtumianalüüsid pööravad tähelepanu eri siht- ja sidusrühmade infovajadusele ja infovahendamisele.

### **Mis on kriis?**

Artikli objektid on Eestis riigi tasandil reguleeritavad tsiviilkriisiolukorrad ja need, kes peavad kriisiolukorras otsuseid langetama – praktikud, poliitikud ja ametkondade juhid (praktikute all peetakse silmas operatiivjuhtimise tasandi spetsialiste – pääste-, politsei- ja piirivalve- ning erakorralise meditsiini töötajaid). Uurimuses käsitletavat tsiviilkriisiolukorrad võivad olla terrorismiatakid, tehnogeensed õnnetused, loodusõnnetused, epideemiad jms, kuid

mitte sõjalised konfliktid ega sõjaolukord. Militaarkriisid on kriisireguleerimise erivaldkond, mida käesolev kirjutus ei puuduta.

Kreeka keeles tähendab sõna *krisis* otsustust, eristamist, katsumust. Algselt kasutati seda terminit kirjeldamiseks otsustavat pööret sündmuste ahelas, eriti meditsiinis – haiguse puhul otsustav pööre halvemuse või paranemise poole. Tänapäeval iseloomustatakse sõnaga kriis olukorda, milles koonduvad prognoositavad ja etteaimamatud mõjutegurid (Crisis Communication Handbook). Eesti õigusaktides kasutatakse kriisi asemel terminit “hädaolukord”.

Termini kriis määratlemises ei ole maailma kriisuurijate koolkonnad jõudnud konsensussele. Seevastu terminit hädaolukord mõistetakse ülemaailmsetes kriisireguleerimisringkondades ühtemoodi ning seda kasutatakse eri riikide kriisireguleerimise õigusaktides. Väljaspool õigusloome konteksti kasutatakse Eestis termineid kriis, kriisiolukord, kriisijuhtimine, kriisiohjamine ja kriisireguleerimine, mille all mõistetakse hädaolukorda ja selle lahendamist.

Mida kriis endast kujutab? Inimeste elus vahelduvad perioodiliselt tõusud mõõnadega, mida me tihtipeale nimetame kriisideks. Kriis on olukord, mida võivad kogeda inividid, inimgrupid, organisatsioonid ja riigid (Stern 1999). Lähtun kahest teineteist täiendavast kriisi definitsioonist. Esimene neist, Charles F. Hermannini definitsioon pärineb 42 aasta tagant (Hermann 1963), kuid on kriisuurijate seas jätkuvalt hinnatud. Vabas tõlkes kõlab definitsioon järgmiselt: kriis on olukord, mis ohustab otsustajate prioriteetseid eesmärke, seab piirid ajale, mille vältel otsus peab sündima ning üllatab otsustajaid esilekerkimisega.

Teises, Rootsi kriisuurijate Bengt Sundeliuse ja Eric Sterni sulest pärinevas definitsioonis (Sundelius, Stern, Bynander 1997) on kriisi puhul: 1) põhiväärtused ohustatud, 2) ajaressurs tegutsemiseks piiratud, 3) olukorda iseloomustab ebakindlus, ebamäärasus.

Kui esimene, Hermannini definitsioon tõstis esile kriisiga seotud üllatusmomenti ja otsuste tegemise protsessi, siis teine, Sundeliuse ja Sterni definitsioon rõhub ohustatud põhiväärtustele ning sobib kirjeldama riiklikku kriisiolukorda.

### **Infojuhtimine ja kriisiohjamine**

Nimekad kriisuurijad Ronald Arjen Boin ja Patrick Lagadec väidavad, et mis tahes kriisiolukorrale peab viivitamatult reageerima strateegilise juhtimise tasand, s.t organisatsioonide tippjuhid (Boin, Lagadec 2000). Mõtestanud olukorra ja suhestades seda ümbritseva keskkonnaga, peavad tippjuhid määrama olukorra lahendamise sõlmprobleemid, seadma tegevuse prioriteedid ja meeskonnaliikmete ülesanded ning mõtlema läbi avalikkuse teavitamise. Sageli arvatakse ekslikult, et nende ülesannetega peaks tegelema ainult operatiivjuhtimise tasand ehk sündmuskohal tegutsevad kriisireguleerijad. Tegelikult sillutab tee kriisi õnnestunud lahendamiseni strateegilise ja operatiivtasandi sünkroonne ja läbimõeldud tegevus. Infojuhtimise seisukohalt ei ole ühegi eelnimetatud ülesandega võimalik toime tulla, kui puudub otsuste vastuvõtmiseks vajalik informatsioon. Infokäitumine ja infojuhtimine on kriisiolukorra lahendamisel võtmetegused.

Kriisiolukorra otsustusprotsessi tavapärase tegevusahel on ümbritsevast infotulvast olulise teabe otsimine, leidmine, mõtestamine ja õigeaegne kolleegile/koostööpartnerile vahendamine, informatsiooni kasutamine otsuste tegemisel ja otsuste vahendamine kriisiolukorda lahendavatele osapooltele (kriisireguleerimisüksustele, kaasatud ametiasutustele ja avalikkusele). Kirjeldatud protsess illustreerib toimuvat ideaalpildis, viidates ühtlasi sellele, et ka üksainus nõrk lüli infoahelas seab eduka lahenduseni jõudmise küsimärgi alla. Tõrgeteta infojuhtimine parandab nii otsustamise tõhusust kui ka otsuste kvaliteeti.

Rootsi kriisiuurijad Daniel Nohrstedt ja Eric Stern rõhutavad oma uurimuses, mis muu seas tugineb osalt ka Eestis 1990. aastate lõpus tehtud kriisianalüüside tulemustele, et edukas kriisilahend tuleneb valmisolekust kõigil tasandil, sealhulgas infojuhtimise tasandil (Stern 1999). Infokäitumise ja infojuhtimisega seotud probleemide kaardistamine annab võimaluse sihipäraselt kriisiolukorraks valmistuda, panustades näiteks vastavate infoallikate ja –kanalite arendamisse, mis kriisiolukorras võivad infootsingul vajalikuks osutada. Sama kehtib kriisireguleerimisplaanide ja nende juurde kuuluvate teavituspiaanide ümbervaatumise kohta, mis loovad aluse ja eeldused eri infoallikate ja –kanalite sisseseadmiseks. Vähem olulised ei ole kriisiolukorras tegutsevate inimeste infovõrgustikud, mille kaudu otsustajateni jõuab vajalik teave.

Otsustajate infokäitumine kriisiolukorras erineb suuresti infokäitumisest igapäevaelus. Seega on huvipakkuv seoste tuvastamine eri tüüpi informatsiooni ja infoallikate kasutamise ning otsustajate infokäitumise vahel. Otsustajate suutlikkus kasutada relevantset informatsiooni võib ära hoida sündmuse eskaleerumise riigi tasemel kriisiolukorraks. Otsustajate infokäitumise eripära kaardistamisel leitavad seosed võivad viidata ka sellele, et kriisiolukorra lahend ei pruugi sõltuda infoallikate rohkusest, vaid pigem nende optimaalsest kasutusest ja otsustajate kompetentsest infokäitumisest (Dahlström, Flodin 1998).

### **Kriisi mõjutegurid**

Kriis võib aset leida nii inimtegevuse tulemusena kui ka tehnoloogilise õnnetuse/eksimuse läbi. Prantsuse kriisiuurija Patrick Lagadeci väitel on praegusaja kriisid põhjustatud mitmest faktorist (Lagadec 1993). Kriis on oma olemuselt komplitseeritud sündmus vähemalt viiest aspektist: poliitilisest, institutsionaalsest, ajalisest, informatsiooni- ja probleemipõhisest (Stern 1999).

Poliitiline aspekt väljendub selles, et kriis mõjutab ühiskonna olulisi osapooli nii avalikus kui ka erasektoris. Sageli on kriisiolukord valitsusele, poliitilisele opositsioonile või erasektorile, sealhulgas meediale, hea pinnas oma huvide rõhutatud esiletoomisel või isegi nendega manipuleerimisel. Eesti lähiminekriisidest võib näitena nimetada Kurkse õnnetust 1997. aastal, kus ellujäämisõppusel hukkus 14 rahuvalvajat ning kriisi järelmenetlusel puhkes poliitiline kriis (Mürk, Rugam 1999).

Institutsionaalne aspekt hõlmab organisatsioone vertikaalses ja horisontaalses suunas. Horisontaalne mõju tähendab, et kriis mõjutab näiteks valitsuses samal tasandil olevaid ministereid, kes kriisi lahendamise tegelevad. Riigi julgeolekut puudutava kriisi puhul

tegeleksid kriisi lahendamisele strateegilisel tasandil sise-, kaitse-, majandus- ja kommunikatsiooniministeerium, ka välisministeerium. Kriisi vertikaalne mõju ulatub samal ajal ka nende asutuste allasutusteni ning teiste potentsiaalsete (valitsus)asutusteni, keda kriisi lahendamisele kaasatakse. Ajaline aspekt viitab Sterni sõnul asjaolule, et kriisil on ajalisel mõõtkes kaks dimensiooni (diakrooniline ja sünkrooniline). Esiteks tuleb iga kriis paigutada ajateljele ning see antud ajas ja kontekstis mõtestada. Kriisil on oma eellugu – impulss, sündmus, millest kriis arenema hakkab. Stern väidab, et nii sündmuse tajumine kui ka käitumine konkreetse sündmuse lahendamisel on mõjutatud eelnevatest kriisikogemustest. Teiseks sõltub kriisi lahendamine minevikusündmuste kõrval ka olevikus, kriisiga ühel ajal aset leidvatest sündmustest ning käsitletavatest teemadest (Stern 1999). Üksteist ajas kaudselt mõjutavate sündmuste näitena võib tuua 2004. aasta tsunami Tais ja siinse 2005. aasta jaanuaritormi. Eriti märgatav oli sündmuste mõju teineteisele Rootsi meedias, kus tsunami ohvrite teema varjutas Rootsi lõunaosa samuti väga rängalt tabanud jaanuaritormi.

Informatsiooni aspekt tõuseb eriti esile otsustamisel. Kognitiivse infotöötlemisega seonduvad kaks vastandlikku ilmingut, ühelt poolt informatsiooni küllastus ja teisalt teravnenud infovajadus, infopuudus. Lagadeci sõnul võib kriisi nimetada ka informatsioonikriisiks (Lagadec 1993). Kriisi kohta ei pruugi olla midagi teada või teatakse hulgaliselt ebaolulisi fakte, mis ei anna otsustajatele lisateavet ning pärsivad sellega otsuste langetamist. Infopuudus on kriisiolukorras tavaprobleem ja võimendub eriti ajalise surutise kontekstis.

Probleemipõhise aspekti all mõistetakse olukorda, kus üks kriisiolukord võib koosneda mitmest üheaegsest akuutsest olukorrast, millega tuleb ühel ajal viivitamatult piiratud aja raames tegelda. Näiteks 2005. aasta jaanuaritorm, kui päästetöötajail tuli kriisipiirkondadest evakueerida elanikke ja samal ajal leida inimesi langenud puude eemaldamiseks suurematelt teedelt ja linnatänavatelt.

### **Otsuste tegemine grupis**

Eesti konteksti silmas pidades on otsustamist põhjalikult uurinud Maaja Vadi, kelle käsitluses on otsustamine mitme võimaluse hulgast sobivama või sobivaima valiku tegemine (Vadi 2004). Organisatsiooniteooria klassikuist on probleemi lahendamise ja otsustamise selgelt üksteisest eristanud Herbert A. Simon, kes väidab, et probleemi lahendus hõlmab tähelepanu vajava(te) teemade identifitseerimist, eesmärgi seadmist ja vajaliku tegevuskava koostamist (Simon 1987). Samas käsitleb otsustamine erinevate võimaluste/tegevuste hindamist ning nende vahel valiku tegemist, et probleem lahendada.

Grupiootsustamist kasutatakse, kui: 1) probleem on üksikisiku jaoks keeruline lahendada; 2) probleem on mitmetahuline ja sellega on seotud erinevate huvidega inimesed ning probleemi lahendamisel või otsuse rakendamisel võib tekkida huvide konflikt; 3) juht ei soovi üksi kanda vastutust otsusest tulenevate tagajärgede eest (Vadi 2004; Habakuk 1976). Grupis otsustamise vormid võivad olla kabinetid, nõukogud, komisjonid, komiteed, (ametkondadevahelised) töörühmad jne. Kriisiolukordades otsustatakse nii operatiivjuhtimise kui ka strateegilise juhtimise tasandil samuti grupis. Eesti oludes on esimesel juhul tegemist

näiteks kriisireguleerimismeeskonnaga sündmuskohal, teisel juhul valitsuse kriisikomisjoniga.

Grupis otsustamise puhul toimivad teatud käitumis-, mõtlemis- ja teabelevimudelid ning otsustamise tehnikad (Vadi 2004). Arvatakse, et grupis otsustamine on valdavalt ajalises surutises äärmiselt informaalne protsess, kus võtmeisikud konsulteerivad üksnes hinnatud spetsialistide, tippjuhtide ja mõjukate isikutega (Hart, Rosenthal, Kouzmin 1993). Sellest tulenevalt on kriisiuurijad tõstatanud otsuste kvaliteedi küsimuse. Küsimuse tõstatamist argumenteeritakse järgmiste asjaoludega:

1. et kriisiolukorras langetatakse otsused psüühilises pingeseisundis, peavad otsustajad olema mentaalselt ja psüühiliselt heas vormis;
2. grupidünaamika ning poliitilise olukorra mõjul võib tekkida oht, et osa kriisiolukorra võtmeisikutest võib süstemaatiliselt jääda (või jäetakse) otsustamisest kõrvale (näiteks konsensusliku otsuse saavutamise eesmärgil);
3. otsustajate ring või grupp võib sattuda olukorda, kus nad ei suuda enam teabe ülekülluse, ebatäpsuse, vastuoksuslikkuse vms tõttu informatsiooni hallata.

Näiteks võib sündmuskohalt laekuv teave olla lünklik, ebamäärane ning vajab täiendavat tõestamist vajav. See sünnitab spekulatsioone, mis komplitseerivad hädaolukorrale reageerivate üksuste koostööd, samuti avalikkuse ja meedia teavitamist.

### **Kui mõistus tõrgub uskumast**

Organisatsiooniteoreetik Karl Weick ütleb oma raamatu "Sensemaking in organizations" sissejuhatuses, et inimese olukorra mõtestamise või mõistmise võime pannakse proovile olukorras, kui ta seisab silmitsi uskumatuna tunduva sündmusega (Weick 1995). Sama loogika toimib ka kriisiolukorra puhul – juhtunu tundub esialgu uskumatuna ja seda on raske igapäevaelu konteksti paigutada. Weick toob oma mõtte näitlikustamiseks lastevastase füüsilise vägivalla sündroomi näite – *battered child syndrome* (BCS) –, mille puhul toimunu ehk lapse vastu suunatud füüsilise vägivalla akt tundub kõrvalseisjatele sedavõrd ebatõenäoline, et seda ei peeta tõepäraseks ning juhtunust ei teavitata kedagi. Sisendatakse endale, et midagi polegi juhtunud ja üritatakse sel viisil oma mõttemaailm blokeerida.

Eesti ühiskonda raputas 2005. aasta augustis Copterline´i helikopteri allakukkumine Aegna saare lähistel, milles hukkus 14 inimest. Esialgu tundus ebatõenäoline, et selline õnnetus võib juhtuda tavapäraistes ilmaoludes üldiselt turvaliseks peetava transpordivahendiga, mida juhivad kogunud piloodid.

Weicki mõtestamise arutelu pinnalt infokäitumisele üle minnes on ühendavaks lüliks olukorra mõtestamine. Infokäitumisele eelneb mõtestamine, kus esitatakse küsimus – mis on asja tuum? Mis see on, millele ma pean vastuse leidma? Infokäitumise all mõistetakse indiviidi tegevust, mis on seotud infovajaduse identifitseerimise, info otsingu ja saadud info kasutamisega (Case 2002; Wilson 1999). Indiviidi infokäitumine igapäevaelus ja kriisiolukorras on erinev. Kriisiolukorras mõjutavad infokäitumist ohuolukord, ajaline surutis ja ebakindel tulevikuväljavaade. Nende faktorite koosmõjul tekib inimeses teatud

stressinivoo, mille mõjuväljas peab otsus valmima. Stern möönab, et kriisiolukordi seostatakse sageli drastilise käitumisega (Stern 1999). Kriisid võimendavad olukordade/inimeste eripära. Ka otsuste tegijad võivad kriisiolukorras minetada ratsionaalse käitumisviisi, mis omakorda võib negatiivselt mõjuda otsustamisvõimele.

Weicki mõtestamise teooria on ühtaegu lihtne ja keeruline. Lihtsalt väljendudes tähendab see millegi mõtestamist enese jaoks. Teooria olemus käsitleb asjade kontekstualiseerimist, reaalsuse konstrueerimist, selle mõistmist ja mõtestamist ning vahendamist, luues inimestevahelist arusaamist (Weick 1995). Inimese olemasolu ja mõtestamine on lahutamatud. Seega ei ole keeruline selgitada, mida mõtestamine endast kujutab. Weicki sõnul on märksa keerulisem eristada mõtestamist ja nähtusi, mis sarnanevad mõtestamisega. Näitena toob Weick interpretatsiooni ehk tõlgendamise, mida tuleb mõtestamisest eristada.

### **Tegevusetus süvendab ebamäärasust**

Mõtestamisest organisatsioonides rääkides peab Weick tähtsaks esile tuua selle erinevust mõtestamisest indiviidi igapäevaelus. Organisatsioonid püüavad mõtestada väljakutseid ja eesmärgi, sest see aitab neil veenduda oma tegevuse ja arengu jätkusuutlikkuses (Weick 1995). Organisatsiooni ärgitavad mõtestamisele kolm faktorit: informatsiooni rohkus, küllastus; probleemi keerukus, mitmetahulisus ja olukorra turbulentsus (*ibid*, lk 87).

Weick arvab, et ka šokk on üks mõtestamise eeldusi, sest see ajendab inimest tegutsema. Weick defineerib šokki kui kognitiivset seisundit, mis on tingitud mingi olukorra ettearvamatutest tagajärgedest. Šokk kannab endas eelnimetatud faktorite koosmõju. Informatsiooni küllastus sunnib inimest eristama olulisi märksõnu. Weick kirjeldab informatsiooni küllastust kui kvantiteedi, mitmetähenduslikkuse ja mitmekesisuse poolest raskesti hallatavat infovoogu, millega inimesed näiteks kriisiolukorras silmitsi seisavad.

Organisatsiooni mõjutab olukorra keerukus, sest siis pääsevad mõjule mitmed muutujad koosmõjus ebakindlust tekitavate ootamatustega. Olukorra keerukusest johtuvad ka nn arusaamatud juhtumid, mille ohusignaale ei panda tähele, sest need on sedavõrd ebatõenäolised. Turbulentsust selgitatakse kui olukorda, mida iseloomustavad ebastabiilsus ja juhuslikkus. Turbulentsuse suurenedes tugevnevad inimese intuitsioon ja riskivalmidus.

Weicki käsitluses on kriisiolukord vähese tõenäosuse, aga ulatuslike tagajärgedega sündmus, mis ohustab organisatsiooni põhiväärtusi ja eesmärgi. Kriisiolukordi on nende kompleksuse ja erinevuse tõttu raske mõtestada. Inimesed mõtlevad tegutsemise kaudu, kuid tegutsemine on kriisiolukorras riskantne, sest tegevused, mida asutakse olukorra lahendamiseks ellu viima, võivad kriisi hoopis süvendada (Weick 1988). Samas nendib Weick, et kriisiolukorras on võimalik balansseerida n-ö ohtliku tegevuse ja turvalise tegevusetuse vahepeal. Tegevus, kuigi see on riskantne, tekitab arusaamist, mis aitab olukorrast väljuda, seevastu tegevusetus põhjustab üksnes ebamäärasuse süvenemist.

Siinkohal on tegemist retrospektiivse mõtestamise kontekstiga – inimesed ei tea, mida tundmatusse olukorda sattudes ette võtta. Alles tegevusse asudes tajuvad nad oma tegevuse

tagajärgi ja mõtestavad selle kaudu olukorda retrospektiivselt. Seega määrab tegevus iga järgneva olukorra ning on riskantne, samal ajal loob see arusaamist, võimaluse mõtestada olukorda ja saada tagasisidet. Isegi kui eksimused pole lõpuni vältimatud, on kriisireguleerimise üks peamine ülesanne nende mõju piiramine ja vähendamine.

### **Kriisi kuvand avalikkuses**

Eelöeldu taustal ja inspireerituna Karl Weicki mõtestamise teooriast tuleb julgustada ametkondi võtma aega, et mõtestada laiemas kontekstis kriisiolukorda, millesse organisatsioon on sattunud. Mõtestamine aitab näha kaugemale oma organisatsiooni piirest ja tajuda selgemini väliseid mõjutegureid (partnerite, konkurentide, avalikkuse tegevus, suhtumine, ootused jne). Otsustamine keerukas olukorras tekitab alati positiivset või negatiivset vastukaja, andes otsustajale tagasisidet.

Ühiskonna tagasiside võib peegelduda meedias või vahetu suhtlemise kaudu saadava infona. Avalikkuses kujuneb kriisi kuvand kooskõlas sellega, kuidas organisatsioon reageerib juhtumile (otsused) ning kuidas organisatsiooni tegevus vastab ühiskonnas tekkinud ootustele. See tõdemus võib tunduda elementaarse (suhtekorraldus)tõena, kuid sellel on kriisiolukorra ohjamise ja positiivse lahendamise seisukohalt suur tähtsus. Sama oluline kui kriisiolukorra mõtestamine on ka selle hilisem analüüs. Viimane tähendab kriisi n-ö läbimängimist algusest lõpuni, taastades sündmuste kronoloogia ja otsustuskohad (sealhulgas vastuvõetud otsused) ning ka konkreetsete inimeste tegevuse kriisi ohjamisel. Analüüs on psühholoogiliselt kahtlemata vaevarikas, sest sageli on olukordi raske taastada: inimesed ei mäleta või ei soovi ennast analüüsida või lihtsalt ei taha emotsionaalselt olukorda uuesti läbi elada jne. Protsessi läbimine on vajalik tulevastele kriisidele reageerimise seisukohast.

Teadupärast ei ole kriisid üksteisega sarnased. Isegi kui on tegemist kahe järjestikuse üleujutusega ühes ja samas piirkonnas, toimivad iga üksiku kriisi puhul erinevad mõjutegurid (ilmastik, tehniline valmisolek, materiaalsed ja inimressursid jmt). Sellest tulenevalt on rutiinne lähenemine kriisiohjamise puhul ohtlik, sellega võivad kaasneda ettearvamatud tagajärjed. Analüüs seevastu võimaldab esile tuua kriiside erinevuse ja sarnasuse ning leida lähtekohad optimaalse kriisireguleerimiskava loomiseks.

### **Kasutatud kirjandus**

**Boin, R. A., Lagadec, P. (2000).** Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management. – Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol 8 (4), pp 185–191.

**Case, D. O. (2002).** Looking for Information: A Survey of Research on Information Seeking, Needs, and Behavior. Amsterdam New York: Academic Press.

Crisis Communication Handbook (2003). (SEMA) Swedish Emergency Management Agency.

**Dahlström, M., Flodin, B. (1998).** Informationsberedskap för 2000-talets kriser. Stockholm: Styrelsen för Psykologiskt Försvar.

**Habakuk, M. (1976).** Eesmärk – otsus – juhtimine. Tallinn: Valgus.

**t´Hart, P., Rosenthal, U., Kouzmin, A. (1993).** Crisis Decision-Making: The Centralization Thesis Revisited. – Administration and Society, Vol 25(1), pp 12–45.

**Hermann, C. F. (1963).** Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations.– Administrative Science Quarterly, Vol 8(1), pp 61–82.

**Lagadec, P. (1993).** Preventing Chaos in a Crisis: Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation. London: McGraw–Hill International.

**Mürk, P., Rugam, E. (1999).** An Analysis of Information Management in a Crisis: the Tragic Peacekeepers` Accident of 1997. – Crisis Management in Estonia. Stocholm, pp 208–235.

Riiklik kriisireguleerimisplaan. (2002). – Riigi Teataja Lisa, 112, 1631.

**Simon, H. A. (1987).** Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. – Academy of Management Executive, 1 (1), 57–65.

**Simon, H. A. (1989).** Administrative Decision Making. – M. T. Matteson, J. M. Ivancevich (eds). Management and Organizational Behavior Classics. BPI, Irwin, Illinois, pp 449–460.

**Stern, E. (1999).** Crisis Decisionmaking: A Cognitive Institutional Approach. – Stockholm Studies in Politics 66. Stockholm: University of Stockholm.

**Sundelius, B., Stern, E., Bynander, F. (1997).** Krishantering på svenska – teori och praktik. Stockholm: Nerenius & Santérus.

**Vadi, M. (2004).** Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

**Weick, K. (1988).** Enacted Sensemaking in Crisis Situations. – Journal of Management Studies, Vol 25 (4), pp 305–317.

**Weick, K. (1995).** Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications.

**Wilson, T. D. (2003).** Philosophical Foundations and Research Relevance: Issues for Information Research. – Journal of Information Science, Vol 29 (3), pp 445–452.

**Wilson, T. D. (1999).** Models in Information Behavior Research. – Journal of Documentation, Vol 55 (3), pp 249–270.

**Virkus, S. (2003).** Information Literacy in Europe: A Literature Review. – Information Research, Vol 8(4), paper no 159. – [http://information.net/ir\(15.09.05\)](http://information.net/ir(15.09.05)).