

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Reelika Jaanverk

**ETENDUSASUTUSED KRIISIDES: SÄILENÕTKUS,
VÄLJAKUTSED JA VÕIMALUSED**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/22

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2025

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 11 384 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Reelika Jaanverk 03.01.2026

(kuupäev)

SISUKORD

| | |
|---|----|
| LÜHIKOKKUVÕTE | 5 |
| SISSEJUHATUS | 6 |
| 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE | 9 |
| 1.1. Kriiside olemus ja liigitus..... | 9 |
| 1.2. Kriisideks ettevalmistumine ja kriisijuhtimise strateegiad | 11 |
| 1.3. Organisatsiooni säilenõtkus ja selle roll kriisides | 16 |
| 2. EMPIIRILINE UURIMUS | 19 |
| 2.1. Uurimuse eesmärk ja uurimisküsimused | 19 |
| 2.2. Uurimuse korraldamise kirjeldus..... | 19 |
| 2.3. Valimi moodustamine..... | 20 |
| 2.4. Andmete kogumise meetod | 20 |
| 2.5. Andmete analüüsi meetod | 22 |
| 3. UURIMUSE TULEMUSED | 23 |
| 3.1. Kriisideks valmistumine | 23 |
| 3.1.1. Struktuursed ettevalmistused | 24 |
| 3.1.2 Ennetavad tegevused | 25 |
| 3.1.3 Õppimine (koolitused ja simulatsioonid) | 25 |
| 3.1.4 Koostööpartnerid ja kokkulepped..... | 26 |
| 3.2. Kohanemine ja taastumine..... | 27 |
| 3.2.1. Struktuurne taastumine | 28 |
| 3.2.1.1. Finantsilised tegevused..... | 28 |
| 3.2.1.2. Tööprotsesside muutmine..... | 29 |
| 3.2.1.3. Kriisijärgsed arutelud | 30 |
| 3.2.1.4. Paindlikkus | 31 |
| 3.2.1.5. Koostöö institutsioonidega | 32 |
| 3.2.2. Õppimine ja teadmiste rakendamine | 32 |
| 3.2.2.1. Õppimine kogemusest | 33 |
| 3.2.2.2. Teadmiste haldamine..... | 34 |
| 3.3. Säilenõtkus | 34 |
| 3.3.1. Juhtimine | 35 |
| 3.3.2. Struktuur | 35 |

| | |
|--|----|
| 3.3.3. Töötajad | 36 |
| 3.3.4. Meeskond ja koostöö | 37 |
| 3.3.5. Õppimine | 38 |
| 3.3.6. Organisatsioonikultuur | 39 |
| 3.4. Toetavad tegurid | 39 |
| 3.4.1. Inimressurss ja rollijaotus | 40 |
| 3.4.2. Struktuursed ja tehnilised toetajad | 40 |
| 3.4.3. Koostöö ja infovahetus | 41 |
| 3.4.4. Sotsiaalne ja emotsionaalne tugi | 42 |
| 3.5. Piirangud ja väljakutsed | 43 |
| 3.5.1. Inimressurss ja töökoormus | 43 |
| 3.5.2. Rollistruktuur ja pädevused | 43 |
| 3.5.3. Psühholoogilised piirangud | 44 |
| 4. JÄRELDUSED JA ARUTELU | 45 |
| KOKKUVÕTE | 50 |
| SUMMARY | 52 |
| KASUTATUD ALLIKATE LOETELU | 53 |
| LISAD | 58 |
| Lisa 1. Intervjuukava ja küsimused intervjuueeritavatele | 58 |
| Lisa 2. Koodipuu | 60 |
| Lisa 3. Intervjuu tsitaadid | 63 |
| Lisa 4. Lihtlitsents | 73 |

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada, milliseid strateegiaid ja lahendusi rakendatakse Eesti etendusasutustes kriisidega toimetulekuks ning oma organisatsioonilise säilenõtkuse tagamiseks. Uurimuses keskenduti sellele, kuidas etendusasutused kriisideks valmistuvad, milliste meetoditega nad kohanevad ja taastuvad ning millised tegurid toetavad või piiravad nende võimet kriisiga toime tulla. Töö aluseks on kvalitatiivne uurimismeetod ning seitsme etendusasutuse vastutava töötajaga läbi viidud süvaintervjuud, mis võimaldasid analüüsida kriisijuhtimist organisatsioonide tegeliku kogemuse ja igapäevapraktika kaudu.

Analüüsi tulemustest nähtus, et etendusasutustel on olemas mitmesuguseid toimetuleku- ja taastumismehhanisme, kuid nende süsteemsus ja teadlikkus on organisatsioonide vahel erinev. Suuremates organisatsioonides oli kriisideks valmistumine struktureeritum, toetudes rollipõhiste vastutustele, sisemistele protseduuridele ja regulaarsetele koolitustele. Väiksemates organisatsioonides domineeris paindlik ja operatiivne tegutsemine, mis toetus tihti meeskonnaliikmete kogemusele ja kiirele infovahetusele. Kõikides organisatsioonides rõhutati siiski koostöö, usalduse ja avatud suhtluse olulisust.

Uurimusest ilmses kolm peamist piirangute ja väljakutsete gruppi - inimressursi ja töökoormuse küsimused, rollistruktuuri ja pädevusalade piirangud ning töötajate psühholoogilised pinged. Samas tuli analüüsist välja, et paljud tegevused, mida organisatsioonid juba praegu kriiside ennetamiseks ja neile reageerimiseks teevad, nagu näiteks rollide täpsustamine, regulaarne kommunikatsioon, koolitused, simulatsioonid ja meeskondlik refleksioon, aitavad piiranguid olulisel määral leevendada.

Analüüsist nähtus, et säilenõtkust toetavad eriti meeskonnaliikmete omavaheline toetus, selged vastutusosalad, paindlik juhtimiskultuur ning võime kogemustest õppida. Paljudes etendusasutustes rakendatakse neid põhimõtteid igapäevatöö osana, sageli ilma neid säilenõtkuse praktikateks nimetamata.

Võtmesõnad: etendusasutused, säilenõtkus, kriisijuhtimine, kriisivalmidus, kohanemine.

SISSEJUHATUS

Kultuurisektor, sealhulgas etendusasutused nagu teatrid, kontserdisaalid ja ooperimajad, mängivad olulist rolli ühiskonnas, pakkudes inimestele nii kunstilist kui ka sotsiaalset väärtust (Throsby, 2010). Samas on need institutsioonid sageli haavatavad erinevate kriiside suhtes, olgu need majanduslikud, poliitilised, tervise- või sotsiaalsed kriisid (Ryu & Cho, 2022). Viimastel aastatel on eriti teravalt esile tõusnud COVID-19 pandeemia mõju kultuurisektorile, mis sundis paljusid kultuuriasutusi oma tegevust peatama, otsima alternatiivseid viise publiku kaasamiseks ja kohandama oma ärimudeleid (Bonet & Donato, 2011; Hadida *et al.*, 2021). Lisaks tervisekriisidele mõjutavad etendusasutuste püsijäämist ka majanduslikud ja sotsiaalsed tegurid. Näiteks võib majanduslangus vähendada inimeste ostujõudu ja seeläbi mõjutada piletimüüki, samas kui poliitilised muutused või eelarvekärped võivad viia riiklike toetuste vähendamiseni. Globaalsed kriisid nagu rahvusvahelised konfliktid võivad mõjutada nii etendusasutuste tegevust kui ka publiku harjumusi ja ootusi. (Tapper *et al.*, 2025; Pihl *et al.*, 2021)

Rahvusvahelistest uurimustest nähtub, et kriiside ajal on just väiksemad ja piirkondlikud etendusasutused kõige haavatavamad. Näiteks Ühendkuningriigis korraldatud uurimusest ilmnes, et paljud väiksemad organisatsioonid olid COVID-19 kriisi tõttu sunnitud tegevuse ajutiselt peatama või täielikult lõpetama, samas kui suuremad ja institutsionaalselt tugevamad organisatsioonid suutsid paremini kohaneda ja taastuda (Aebischer & Gray, 2024). Eestis sarnane statistika praegu kättesaadav ei ole, kuid rahvusvahelised kogemused viitavad vajadusele tugevdada kriisideks valmisolekut ja säilenõtkust ka meie kultuurisektoris.

Kuna kriisid on kultuurisektoris üha sagedasemad ja ettearvamatud, siis on etendusasutuste jaoks oluline mitte ainult ellu jääda, vaid ka säilenõtkelt kohaneda ja taastuda. Säilenõtkus tähendab võimet tulla toime ootamatute muutustega, õppida kriisidest ning kohandada oma strateegiaid, et tagada organisatsiooni jätkuv toimimine ja areng (Holling, 1973). See hõlmab paindlikke juhtimisstruktuure, innovaatilisi lahendusi, mitmekesiseid tulustrateegiaid ja tugevat koostööd erinevate sidusrühmadega. COVID-19 kriis näitas, et organisatsioonid, mis suutsid kiirelt kohaneda – näiteks pakkudes digilahendusi, laiendades oma rahastusallikaid või otsides uusi viise

publiku kaasamiseks –, tulid kriisist paremini välja kui need, kes jäid traditsioonilistele lahendustele lootma (OECD, 2020).

Teema on aktuaalne, kuna etendusasutuste kohanemisvõime kriiside ajal mõjutab otseselt kultuurisektori püsijäämist ja arengut (OECD, 2020). Säilenõtkete etendusasutuste puhul ei ole küsimus ainult kriiside üleelamises vaid ka selles, kuidas nad suudavad kohaneda muutuvate oludega ja leida uusi võimalusi oma tegevuse jätkamiseks. See on tõstatanud olulise küsimuse: kuidas etendusasutused suudavad kriiside ajal kohaneda ja taastuda, et säilitada oma roll kultuurisektoris.

Kriiside ajal seisavad etendusasutused silmitsi mitmete majanduslike, sotsiaalsete ja organisatsiooniliste raskustega, mis võivad ohustada nende edasist toimimist (Bonet & Donato, 2011). Nende väljakutsetega toimetulek sõltub sellest, kui tõhusalt suudetakse kasutada olemasolevaid ressursse – olgu need finantsilised, inimressursid või tehnoloogilised vahendid - ning milliseid strateegiaid rakendatakse kriisidele paindlikumaks ja kiireks reageerimiseks. Ilma selgete juhtimisotsuste ja kohanemisvõimeliste lahendusteta võib kriiside mõju süvendada, seades ohtu etendusasutuste tegevuse ja rolli kultuurisektoris.

Kuigi varasemates uurimustes on käsitletud Eesti teatrite majanduskriisi (Braun, 2021) ja COVID-19 kriisi (Braun, 2023), siiski puudub Eestis terviklik ülevaade selle kohta, kuidas etendusasutustes kriisideks süsteemselt valmistatakse, neile reageeritakse ja milliseid toimetulekustrateegiaid kasutatakse. Eriti vähe on uuritud etendusasutuste säilenõtkust kui süsteemset võimekust kriisidega kohanemisel ja taastumisel.

Töö eesmärk on välja selgitada, milliseid strateegiaid ja lahendusi etendusasutustes rakendatakse kriisidega toimetulekuks ja oma organisatsiooni säilenõtkuse tagamiseks. Eesmärgi saavutamiseks on sõnastatud järgmised uurimisküsimused.

1. Kuidas etendusasutustes süsteemselt kriisideks valmistatakse?
2. Milliseid strateegiaid ja meetmeid kasutatakse etendusasutustes kriisidega kohanemiseks ja neist taastumiseks?
3. Kuidas etendusasutustes teadlikult säilenõtkust arendatakse?
4. Millised säilenõtkusest tulenevad omadused/tugevused aitavad kriisidega toime tulla?

Hollingi säilenõtkuse (*resilience*) teooria (1973) annab raamistiku mõistmaks, kuidas organisatsioonid kohanevad ja kriisidest taastuvad. Hollingi teooria järgi ei sõltu organisatsioonide edukus kriiside ajal ainult nende stabiilsusest, vaid ka nende võimest kohaneda ja muuta oma tegutsemisviise, et mitte ainult ellu jääda, vaid ka areneda. Säilenõtked organisatsioonid suudavad õppida, muutuda ja leida uusi võimalusi, mis tagavad nende pikaajalise elujõulisuse. (*ibis.*)

Uurimuse uudsus seisneb selles, et seni pole põhjalikult analüüsitud, kuidas kultuuriasutused kriiside ajal kohanevad, milliseid strateegiaid nad rakendavad ning kuidas nad on tugevdanud oma organisatsiooni säilenõtkust.

Empiirilises osas kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit, eelkõige poolstruktureeritud intervjuusid, et saada süvitsi teadmisi etendusasutuste kogemustest (Bryman, 2016). Intervjuud viiakse läbi valitud Eesti etendusasutuste juhtide või ekspertidega, kellel on otsene kogemus kriiside ja nende mõjudega. Andmete analüüsimiseks kasutatakse induktiivset kvalitatiivset sisuanalüüsi, mille abil leitakse peamised mustrid ja teemad (Elo & Kyngäs, 2008).

Magistritöö koosneb neljast peamisest peatükist. Esimeses peatükis käsitletakse kriiside olemust ja nende mõju etendusasutustele, samuti säilenõtkuse teoreetilisi aluseid kui üht võimalikku toimetulekuviisi. Teises peatükis kirjeldatakse andmekogumise meetodeid, valimit ning andmete analüüsiprotsessi, kolmandas peatükis antakse ülevaade intervjuudest saadud peamistest tulemustest ning neljandas peatükis esitatakse järeldused ja tulemused.

Käesolev magistritöö aitab paremini mõista, kuidas etendusasutused suudavad kriisidega toime tulla ja säilenõtkust arendada, pakkudes praktilisi soovitusi nii kultuurijuhtidele kui ka poliitikakujundajatele.

Töö autor tänab juhendajat Liina Randmann'i ja intervjuudes osalejaid, kes magistritöö valmimise protsessis kaasa aitasid.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Käesoleva peatüki ülevaate eesmärk on käsitleda etendusasutuste kriisidega toimetulekut toetavaid teoreetilisi aluseid. Peatükis annab autor ülevaate kriiside olemusest ja liigitustest, kriisideks ettevalmistumise ning kriisijuhtimise strateegiatest ning organisatsioonilise säilenõtkuse kontseptsioonist. Lisaks vaatleb autor, kuidas säilenõtkus seondub kriiside ajal toimimise ja taastumisega.

Magistritöö keskmes on organisatsiooniline kriis, mitte hädaolukord seadusandlikus tähenduses. Uuritakse neid olukordi, mis häirivad etendusasutuste sisemist toimimist, mõjutavad juhtimis- ja kommunikatsiooniprotsesse ning nõuavad kiiret reageerimist. Töös ei keskenduta laiaulatuslikele katastroofidele või loodusõnnetustele kui hädaolukordadele, välja arvatud juhul, kui need mõjutavad organisatsiooni kui tervikut. Selline eristamine aitab täpsustada uurimuse fookust ning tagada terminoloogiline ühtsus kogu töö ulatuses.

1.1. Kriiside olemus ja liigitus

Sõna kriis (*krisis*) on pärit vanakreeka keelest, millele Kosellecki andmetel saab anda kolm erinevat tähendust – kriis võib tähendada otsustust, eristamist ja katsumust (Bizas, 2016). Kriisi kui termini tähendus on ajas arenenud ja tänapäeval viitab „kriis“ ootamatutele ja kriitilistele olukordadele, mis nõuavad kiiret ja otsustavat tegevust (Rugam-Reban, 2016). Kriis võib olla ebaharilik, soovimatu, enneolematu, ootamatu, ettenägematu ja kriitiline sündmus, põhjustades negatiivseid tagajärgi, mis nõuavad kiiret ja otsustavat reageerimist. Kriisid on sageli juhuslikud ja võivad kaasa tuua ebakindluse. (Rosenthal *et al.*, 2001; Glaesser, 2006; Youngblood, 2010) Kriiside korral tuleb teha kiireid otsuseid ja valida, millist teed minna, et olukordadega toime tulla ja kahjusid võimalikult efektiivselt vältida (Valackiené, 2011). Kriis võib avaldada mõju üksikisikule, inimeste grupile, ühiskonnale või organisatsioonile, nõudes tõhusat ja koordineeritud kiiret tegutsemist selle lahendamiseks (Boin *et al.*, 2005).

Kriisidel on kriisireguleerimise raames kolm peamist tunnust: ootamatu algus, soovimatute mõjude vältimise või leevendamise vajadus ning kiire reageerimise nõue (Erasmus & Murumets, 2020). Need tunnusjooned on osaliselt kattuvad hädaolukorra määratlusega, kuid mõisted ei ole identsed. Kriis on üldisem mõiste, viidates igasugustele ootamatutele olukordadele, mis häirivad tavapärasest toimimist, juhtimist või kommunikatsiooni. Hädaolukord seevastu viitab konkreetsele, sageli eluohtlikule olukorrale, mis nõuab ulatuslikku ja koordineeritud sekkumist, tihti riiklikul tasandil. (*ibid.*)

Eesti kontekstis kasutatakse mõistet „hädaolukord“ ametlikult ja selle lahendamiseks rakendatakse termineid nagu kriis, kriisiolukord, kriisijuhtimine, kriisiohjamine ja kriisireguleerimine (Siseministeerium, 2021; Rugam-Reban, 2016). Sageli kasutatakse sõnu „kriis“ ja „hädaolukord“ sünonüümidena, kuid kirjanduses puudub nende vahel täielik ühtne käsitlus (Boin *et al.*, 2005). Käesolevas magistritöös keskendutakse siiski organisatsioonisisestele kriisidele, mitte hädaolukordadele seadusandlikus tähenduses. Kuigi kriis võib areneda hädaolukorraks, ei tähenda iga kriis automaatselt seda. Nende mõistete eristamine on oluline, et tagada uurimustöö terminoloogiline selgus ja käsitlusviisi täpsus.

Kriis on olukord või sündmus, mis tekib ootamatult, häirib organisatsiooni tavapärasest toimimist ning eeldab kiiret ja läbimõeldud reageerimist (Bundy *et al.*, 2017). Kriise saab kategoriseerida erinevate tunnuste alusel, kuid kultuurisektoris on peamised järgmised tüübid:

- majanduslikud kriisid: näiteks piletitulu vähenemine või riikliku rahastuse kahanemine (Bonet & Donato, 2011).
- keskkonnakriisid, sealhulgas terviseiga seotud kriisid: näiteks COVID-19 pandeemia, mis sundis etendusasutusi tegevust piirama või ajutiselt sulgema (Hadida *et al.*, 2021).
- poliitilised kriisid: kultuuripoliitika ümberkujundamised, rahastuse ümberjagamised või seadusandlikud piirangud (Rentschler, 2002).
- sotsiaalsed kriisid: muutused publiku harjumustes, ühiskonna polariseerumine ning uued ootused kultuurilise sisu suhtes (OECD, 2020).

Sellised kriisid mõjutavad organisatsiooni mitte üksnes rahaliselt, vaid ohustavad ka selle keskseid funktsioone ja seoseid kogukonnaga. Need kriisitüübid on eriti mõjusad just etendusasutustes, kuna nende toimimine sõltub tugevalt avaliku toe, publiku kohalolu ja poliitiliste otsuste koostoimest.

1.2. Kriisideks ettevalmistumine ja kriisijuhtimise strateegiad

Organisatsioonid ja ühiskond peavad olema valmis pidevalt hindama oma valmisolekut kriisideks, õppima möödunud kriisidest ning rakendama saadud õppetunde ja parimaid tavasid oma kriisireguleerimisstrateegiates. Sel viisil on võimalik kindlustada, et suudetakse tagada inimeste valmisolek ning reageerimisvõime selleks, et kriiside korral efektiivselt reageerida, kaitsta inimeste vara ning minimeerida kriiside võimalikku mõju, rakendades parimaid praktikaid. Kiire ja tõhus reageerimine kriisiolukorra alguses aitab minimeerida kahjusid ja tagada kriisi kontrolli all hoidmise (Dirani, *et al.*, 2022).

Kriisijuhtimist käsitletakse üha enam kui protsessi, mis hõlmab ennetamist, kriisile reageerimist ning kriisijärgset taastumist ja õppimist. Sellises käsitluses rõhutatakse kriisijuhtimise tsüklilist iseloomu ning organisatsioonilise õppimise tähtsust tulevaste kriiside ennetamisel ja nendeks valmistumisel (Coombs W., 2007; Bundy *et al.*, 2017). Sarnaselt on ka Jaques (2006) kirjeldanud kriisijuhtimise nelja etappi, milleks tuleb valmis olla järgmiselt: esimene etapp on ennetamine ja valmisolek, mis sisaldab riskianalüüsi, plaanide koostamist ja töötajate teadmiste parandamist enne kriisi tekkimist ning kiired ja hästi läbimõeldud otsused ning õppimisvõime. Teine etapp on kiire reageerimine kriisi tekkimisel, et saavutada normaalne olukord ja kahjude hindamine. Kolmas etapp on taastumine, et saavutada normaalne olukord ja kahjude hindamine. Viimases ehk neljandas etapis tehakse põhjalik hindamine, et mõista, mis toimus, ja võtta kaasa õppetunde tulevikuks. Pärast kriisi, kui on kriisist taastumise periood, tuleb keskenduda organisatsiooni taastumisele ja teha kindlaks tekkinud kahjud ning panna paika vajaminevad sammud ja parandused (Ermus & Murumets, 2020, lk 108).

Järgnevalt on kirjeldatud põhjalikumalt kriisijuhtimise nelja faasi.

1. Ennetav ehk kriisieelne faas, mis on seotud ennetustöö ja ettevalmistusega. Tehakse riskihindamisi, kord aastas uuendatakse kriisiohjamise plaane, on kindel meeskond, kes tegeleb ohjamisega ning koostatakse esialgne kriisikommunikatsiooni sõnum. (Coombs, 2006; Kimhi, 2014; Jaques, 2006).
2. Kriisideks valmistumine ehk planeerimisfaas hõlmab valmistumist hädaolukordadeks, keskendudes mitmete olulistele teemadele. Esiteks tuleb tagada juhtimisstruktuuri selgus, määrates kindlaks inimesed, kes moodustavad kriisireguleerimismeeskonna ja vastutavad otsuste ja tegevuste rakendamise eest. Teiseks tuleb jaotada vastutusosalad, selgitada välja, kes vastutab millise tegevuse eest ning kes on nende asendajad.

Kolmandaks on teabe kiireks liikumiseks oluline tagada nii sisemine kui ka väline kommunikatsioon. Oluline on ka õppuste mitmekesisus. (Drennan *et al.*, 2007; Zhe & Nickerson, 2007; Jaques, 2006)

3. Kriisile reageerimise faas ehk lahendamine on kriitiline aeg, mil organisatsioon seisab silmitsi juba toimunud kriisiga ning töötajad peavad tegutsema kiiresti, et vähendada kahjusid, säilitada töövõime ja leevendada kahjulikke mõjusid. Reageerimisfaasis on eriti oluline korraldada olukorra teavitust, teha teadlikke ja kiireid otsuseid, mis võivad ära hoida suure varalise kahju ning vähendada hukkunute ja kannatanute arvu. Kiirete ja teadlike otsuste tegemine on võimalik, kui planeerimis- ja ettevalmistusfaasis seatud eesmärgid on täidetud ning eelnevalt kokku lepitud tegutsemispõhimõtted paigas. (Drennan *et al.*, 2007; Jaques, 2006)
4. Taastumisfaas on kriisijärgne faas, kus tehakse ettevalmistusi järgmiseks kriisiks, õpitakse ja taastatakse ning tehakse ülevaade toimunust, et järgmisel korral paremini toimida. See faas algab pärast hädaolukorra lõppu, kui otsene oht on möödas ja alustatakse tavapärase elu taastamisega. (Bundy *et al.*, 2017; Jaques, 2006)

Kriisireguleerimine on tõhus, kui koostöö ja koordineeritud tegevused toimivad kõikides etappides ning tegevused viivad soovitud tulemusteni. Tuginedes kajastatud autorite hinnangutele ja tulemustele, leiab magistr töö autor, et nimetatud faaside või ka etappide mõistmine on organisatsioonide jätkusuutlikkuse tagamisel. On tähtis, et mõistetakse kõigi nimetatud etappide olulisust, sest iga etapp on kriitilise tähtsusega, tagamaks, et kriiside mõju organisatsioonile oleks minimaalne.

Ettevalmistus kriisiolukordadeks hõlmab mitmeid olulisi samme, näiteks võimalike kriisiolukordade prognoosimine ja stsenaariumide väljatöötamine; organisatsiooni vajadustele vastavate kriisiplaanide koostamine; töötajate koolitamine ning realistlike õppuste ja simulatsioonide läbiviimine ning alternatiivsete tegutsemisviiside ja tagavara plaanide kavandamine (Youngblood, 2010; Boin *et al.*, 2005; Drennan *et al.*, 2007; Coombs W., 2007).

Üheks kriisireguleerimise tegevuseks on ka riskihindamine, mis võimaldab organisatsioonidel süsteemselt tuvastada, hinnata ja maandada võimalikke ohte enne nende realiseerumist. Riskihindamisel on kriisireguleerimises oluline roll. Riskihindamine ei ole pelgalt tehniline protsess, vaid osa strateegilisest juhtimisest, mis aitab tugevdada organisatsiooni valmisolekut ja

reageerimisvõimekust. Selle kaudu on võimalik kujundada riskiteadlikkust ning luua ennetavaid mehhanisme, mis vähendavad kriiside mõju ulatust ja kestust. (Duchek, 2020)

Riskijuhtimine hõlmab mitte ainult potentsiaalsete ohtude ja haavatavuste kaardistamist, vaid ka nende tõenäosuse ja mõju analüüsi. See protsess loob aluse kriisiplaanide koostamisele ning aitab määratleda strateegilised prioriteedid, eraldada ressursse ja arendada sisemisi võimekusi. Samuti toetab see organisatsioonide suutlikkust teha teadlikke otsuseid keerulistes ja ebakindlates olukordades (OECD, 2020; Bundy *et al.*, 2017). Kriisijuhtimise ennetavate ja reageeritavate mehhanismide integreerimine strateegilise juhtimise protsessidesse võimaldab organisatsioonidel kujundada terviklikuma ja paindlikuma juhtimisraamistikku (Bundy *et al.*, 2017).

Pfefferbaum *et al.*, (2015) võrdlesid kuute sekkumisviisi ning jõudsid järeldusele, et need kõik sisaldavad endas analüüsi ning korralduse komponenti ning arvestavad kohalike oludega, mis võivad mõjutada valmisolekut ja toimetulekut. Autorite hinnangul on järgmised kuus komponenti olulised ka organisatsioonide kriisireguleerimises ja säilenõtkuse kujunemisel (*ibid.*).

- Arvestamine kohalike oludega – kogukonnale omaste ohtude kaardistamine ning mitmekesisuse arvestamine, mis võimaldab õppida teiste kogemustest ja seeläbi parandada kerksuse realiseerimist;
- Kogukonna liikmete kaasamine riskihindamise protsessi ja osalemine valmisolekul;
- Omavaheline koostöö erinevate gruppidega – tagab ülevaate vajadustest, võimalustest ja ühistest eesmärkidest;
- Eetikapõhimõtete järgimine otsuste tegemisel;
- Võimaluste ja vajaduste esiletoomine - tagamaks kogukonna abi, on vaja teha selgeks enda liikmete võimalused, tugevad küljed ja oskused;
- Oskuste kujundamine ja teadlikkuse suurendamine kriisikommunikatsioonis, kriisireguleerimises ja meeskonnatöös on oluline hädaolukordade lahendamisel ning see soodustab kogukonna kerksust.

Terviklik riskijuhtimine peab olema dünaamiline, korduvate etappidega ja seotud otseselt kriisijuhtimise strateegilise raamistikuga. Selle kaudu on võimalik arendada organisatsiooni säilenõtkust – võimet mitte ainult kriisi üle elada vaid sellest ka õppida ja tugevamana väljuda. (Duchek, 2020)

Kriisiolukorras on oluline tagada, et töötajad suudaksid säilitada rahu ja tegutseda tõhusalt ka stressirohkes olukorras. Selleks, et kriisi korral toimiksid töötajad organisatsioonis ühtselt ja

sihipäraselt, on vaja korraldada ennetavaid infotunde ja koolitusi (Dirani, *et al.*, 2022). Kui töötajatel puuduvad vajaminevad teadmised või kogemused, võivad nad kriisiolukorras käituda ebakindlalt või ebaefektiivselt. Sellised olukorrad tekivad sageli siis, kui töötajatel puudub piisav ettevalmistus, praktiline väljaõpe ja teadlikkus võimalikest kriisiolukordadest. (Smollan, *et al.*, 2010; Boin, *et al.*, 2005). Töötajate ettevalmistamise olulisust on kirjeldanud ka van Winkle ja Corrigan (2021), kes selgitasid, et organisatsioonid peavad tagama töötajatele vajalikud oskused ja pädevused kriisiolukordades toimetulekuks. Lisaks on leitud, et erinevad veebipõhised simulatsioonid ja harjutused aitavad töötajatel paremini toime tulla kriisiolukordade tegelike tagajärgedega ning valmistavad neid ette reaalseks tegutsemiseks keerulistes ja stressirohketes tingimustes (Tena-Chollet, *et al.*, 2018). Zsido *et al.*, (2020) korraldasid empiirilise uurimuse, milles toetuti psühhiaatrilistele intervjuudele inimestega, kes olid üle elanud katastroofi. Vastavalt tulemustele reageeris 15% organiseeritud moel, teine 15% jäid kohmetuks ja ei suutnud kriisiolukorras reageerida, ülejäänud 70% käitusid olukorrale mittevastavalt ega järginud esitatud nõudeid. Uurimuse tulemustest nähtus selge vajadus eelnevate koolituste ja väljaõpete järele.

Koolituste tõhusus sõltub suuresti nende ülesehitusest ja kohandatusest konkreetsele organisatsioonile ja selle töötajatele. Etendusastuste puhul on oluline arvestada valdkonna eripäradega – töötatakse suures osas avalikkuse ees, keeruliste tehniliste lahendustega ning koostöös erinevate üksustega. Seetõttu peavad kriisikoolitused olema praktilised, simulatsiooni- ja rollipõhised, võimaldades töötajatel harjutada olukordi, millega nad võivad realselt kokku puutuda. Stsenaariumõppused, evakuatsiooniharjutused ja veebipõhised simulatsioonid aitavad töötajatel omandada mitte ainult teadmisi, vaid ka vajalikke oskusi ja emotsionaalset valmisolekut (Tena-Chollet *et al.*, 2018).

Lisaks tuleks koolitustel arvestada erinevate ametigruppide rollierinevustega – näiteks vajavad kriisi ajal erinevat tüüpi infot ja tegevusjuhiseid tehniline personal, publiku ohutuse eest vastutavad töötajad ja juhtkond. Tõhusat koolitust uuendatakse regulaarselt, see on seotud organisatsiooni kriisiplaanidega ja sisaldab eneserefleksiooni elemente, mis aitavad õppida varasematest kogemustest ja tõhustada tulevasi tegevusi (van Winkle & Corrigan, 2021; Dirani, *et al.*, 2022).

Nii, nagu on rõhutanud ka Pfefferbaum *et al.*, (2015), on ka Ireni-Seban (2013) toonud välja, et kriisidega toimetuleku võimekust mõjutab otseselt inimeste teadlikkus oma rollist ja võime olukorras tegutseda. Oluline on arusaam, et iga organisatsiooni liige saab panustada kriiside

ennetamise, nende lahendamise ja tegevuse taastamise. Seega on töötajate teadmised, oskused ja valmisolek määrava tähtsusega – mida teadlikumad ja enesekindlamad on inimesed, seda efektiivsemalt suudetakse kriisolukorras tegutseda ja kohaneda.

Tõhusa kriisijuhtimise käsitlusviisid peaksid olema paindlikud, kaasavad ning kohandatud konkreetse organisatsiooni spetsiifikale ja vajadustele (Bundy *et al.*, 2017). Eduka kriisijuhtimise aluseks on selgelt määratletud strateegiad ja tegevusplaanid, mis toetavad kiiret ja koordineeritud tegutsemist. Olulised komponendid hõlmavad rollide ja vastutuse jaotust, et iga töötaja teaks kriisilukorras oma ülesandeid, stsenaariumipõhist kavandamist, mis aitab valmistuda erinevateks võimalikeks kriisilukordadeks, ning kriisiplaane, mis sisaldavad konkreetseid juhiseid kommunikatsiooniks, evakuatsiooniks, otsustusprotsessideks ja kriisijärgseks taastumiseks. Lisaks soovitatakse strateegilises juhtimises arvestada nii reaktiivsete kui ka proaktiivsete juhtimisviisidega, see tähendab mitte ainult kriisile reageerimist, vaid ka selleks ennetavalt valmistumist. (Zhou & Li, 2010; Wilden *et al.*, 2013) Selge juhtimisstruktuur, regulaarne harjutamine ja strateegiline kommunikatsioon on võtmetegurid, mis aitavad vähendada kriisi kahjulikke tagajärgi ning kiirendada organisatsiooni taastumist.

Etendusasutuste valmisoleku ja kriiside reageerimise võimekuse tagamisel on oluline koostöö erinevate osapooltega, sealhulgas töötajate, juhtkonna, partnerorganisatsioonide ja kogukonnaga. Kriise täielikult vältida ei ole võimalik, kuna etendusasutused on paratamatult vastuvõtlikud erinevatele ootamatutele olukordadele – olgu nendeks majanduslikud, kommunikatiivsed või juhtimisalased häired. Seetõttu on oluline süsteemne käsitlusviis, mis hõlmab kriisiennetust, strateegilist planeerimist, töötajate kaasamist ja info läbipaistvust (Duchek, 2020; Lengnick-Hall *et al.*, 2011).

Tõhusa kriisivalmiduse saavutamiseks tuleks arendada koordineeritud kriisijuhtimissüsteem, mis põhineb riskihindmisel ning hõlmab järgmisi elemente: ennetust ja ettevalmistust, operatiivset reageerimist, taastumist, sisemist ja välist kommunikatsiooni, samuti kogukondlike vajaduste ja võimaluste hindamist. Samuti tuleb arvestada suhete ülesehitamisega erinevatel tasanditel – kogukonna, riigi ja üksikisiku vahel. (Ermus & Murumets, 2020; Pfefferbaum *et al.*, 2015; OECD, 2020)

Kriisid, nagu majanduslangused või pandeemiad, on näidanud kultuurisektori haavatavust. Samas on kriisid sundinud etendusasutusi leidma uusi jätkusuutlikke lahendusi. Peamised kriisikindluse parandamise meetodid on järgmised:

- paindlikud ärimudelid – kohanemine muutuvate olukordadega, näiteks digitaalsed etendused ja mitmekesised rahastusallikad;
- tugev kogukondlik ja institutsionaalne tugi, näiteks koostöö teiste kultuuriasutustega;
- pikaajalised strateegiad ja riskijuhtimine – valmisoleku plaanid kriisideks ja säästlik majandamine. (OECD, 2020)

Etendusasutuste kontekstis tähendab säilenõtkus kriisiolukordades erinevate sihtrühmade maailmavaadetega arvestamist:

- traditsiooniline käsitlus, kus publik hindab kultuuripärandi säilitamist,
- modernne vaade keskendub majanduslikule jätkusuutlikkusele,
- postmodernne käsitlusviis rõhutab sotsiaalset kaasatust ja kunstilist vabadust,
- integraalne perspektiiv ühendab kõik need aspektid terviklikuks lahenduseks. (Kultuuri arengukava 2021–2030; Bonet & Donato, 2011)

Jätkusuutlikkuse põhimõtete rakendamine etendusasutustes on oluline mitte ainult organisatsioonide pikaajalise elujõulisuse, vaid ka kultuurisektori vastupidavuse ja innovatsioonivõime tagamiseks (Kultuuri arengukava 2021–2030; Etenduskunste valdkonna arengukava 2024–2027).

1.3. Organisatsiooni säilenõtkus ja selle roll kriisides

Säilenõtkus ja kriisijuhtimine on tihedalt seotud – säilenõtkus ei ole lihtsalt kohanemise tagajärg, vaid oluline sisend edukaks kriisijuhtimiseks. See määratleb, kui hästi on organisatsioon võimeline kriise ette nägema, neiks valmistuma, neile reageerima ja neist taastuma (Coombs T. W., 2014). Coombsi hinnangul ei tähenda kriisijuhtimine pelgalt kriisi ületamist, vaid ka organisatsiooni teadlikku tugevdamist, et tulla tulevikus uute väljakutsetega paremini toime (*ibid.*).

Säilenõtkus (*resilience*) on psühholoogias ja sotsiaalteadustes laialdaselt kasutatav mõiste, mis viitab inimese, kogukonna või organisatsiooni võimele tulla toime raskuste, muutuste ja stressirohkete olukordadega, säilitades samal ajal oma toimimisvõime ja eesmärgipärasus (Luthar *et al.*, 2000). Algselt pärineb mõiste füüsikast ja ökoloogiast, kus see tähistas süsteemi või materjali

omadust taastuda pärast välismõju avaldumist (Holling, 1973). Tänapäeval kasutatakse seda kontseptsiooni laialdaselt ka organisatsioonide kontekstis, kus rõhk on kohanemisel, õppimisel ja arengul muutlikus keskkonnas.

Erinevalt individuaalsest säilenõtkusest, milles keskendutakse inimese isiklikele toimetulekuoskustele ja vaimsele vastupidavusele, hõlmab organisatsiooniline säilenõtkus süsteemseid võimekusi, mis võimaldavad kollektiivil toimida ja areneda ka kriiside ja ebakindluse tingimustes (Lengnick-Hall, *et al.*, 2011).

Organisatsiooniline säilenõtkus viitab võimele taastuda nii sisemistest kui ka välistest vapustustest, kohaneda kiiresti muutuvate oludega ning jätkata oma eesmärkide poole liikumist ka ebastabiilsetes tingimustes (*ibis.*). See ei ole üksnes reageerimine kriisile, vaid strateegiline võimekus, mis hõlmab paindlikkust, õppimisvõimet ja kohanemisoskust (Duchek, 2020). Säilenõtkus toetab kriisijuhtimist, võimaldades organisatsioonil kiiresti reageerida, toimunust õppida ning kujundada tulevikus paremaid lahendusi (Coombs T. W., 2014).

Etendusasutusi võivad mõjutada mitmesugused kriisid, nagu pandeemiad, majanduskriisid või poliitilised muutused, mis võivad ootamatult halvata tavapärase tegevuse. Sellistes olukordades saab määravaks just säilenõtkus - see määrab, kui kiiresti ja tõhusalt suudab etendusasutus kohaneda ja säilitada oma põhifunktsioonid ning lõpuks taastuda. Näiteks COVID-19 ajal tulid paremini toime need kultuuriasutused, kes suutsid kiiresti liikuda digiplatvormidele, hoida kontakti publikuga ning säilitada tugev sisekommunikatsioon ja partnerlussuhted (OECD, 2020).

Organisatsioonid, mille säilenõtkuse tase on kõrgem, suudavad kiiremini tuvastada riske, reageerida sihipäraselt ning kohandada oma tegevusmudeleid kriisist taastumisele. Sellise võimekuse loomine ei toimu üleöö. See on pikaajaline protsess, mis eeldab teadmiste jagamist, koostööd erinevate tasandite vahel, töötajate ja juhtide kaasatust ning pidevat õppimist ja arenemist. (Lengnick-Hall *et al.*, 2011; Duchek, 2020)

Kriisid hõlmavad endas riske, ent samas avavad ka uusi arenguvõimalusi ja lahendusi katsetamiseks. COVID-19 kriisist ilmnes selgelt, kui haavatav on kultuurisektor ootamatute piirangute ja tulu kadumise korral. Samal ajal sundis see paljusid etendusasutusi leidma uusi viise publiku säilitamiseks ja tegevuse jätkamiseks.

Säilenõtkus mängib olulist rolli igas kriisifaasis – enne kriisi aitab see kujundada valmisolekut, kriisi ajal toetab see teadlikku tegutsemist ning kriisijärgsel perioodil võimaldab taastuda ja areneda. Kokkuvõttes ei ole säilenõtkus ainult kriiside üleelamise oskus, vaid strateegiline võimekus, mis aitab etendusasutustel mitte üksnes ellu jääda, vaid ka kasvada ning tugevdada oma rolli ühiskonnas.

Organisatsiooni säilenõtkust toetavad mitmed omavahel seotud tegurid, mis aitavad tulla toime kriiside ja ootamatute muutustega. Olulisemad neist on:

- strateegiline ja paindlik juhtimine;
- tugev meeskonnasisene koostöö ja sisekommunikatsioon;
- loovus ja valmisolek kasutada alternatiivseid lahendusi (näiteks digietendusd kultuurisektoris);
- kogukondlik tugi ja koostöö teiste kultuuriasutustega;
- paindlik töökorraldus, töötajate kaasamine, oskuste arendamine ja pidev õppimine (Lengnick-Hall *et al.*, 2011; OECD, 2020; Southwick *et al.*, 2014).

Edukad organisatsioonid loovad säilenõtku kultuuri, kus raskusi ei käsitleta ainult ohuna, vaid ka võimalusena muutuda tugevamaks. Samuti toovad Southwick *et al.*, (2014) välja, et organisatsioonilise säilenõtku arendamisel on keskmes paindlikkus, sotsiaalne tugi, juhtimise tõhusus ja õppimisvõime. Lõppeesmärk ei ole üksnes kriisist toibumine, vaid ka organisatsiooni areng ja tugevdamine, et tulevaste kriisidega paremini toime tulla.

Lisaks praktilistele aspektidele on oluline ka teoreetiline alus. Säilenõtkust on käsitletud kui dünaamilist protsessi, mis kujuneb indiviidi ja keskkonna vastastikmõjus ning mida mõjutavad erinevad kaitsemehhanismid (Rutter, 1987, viidatud Ungar, 2011 kaudu). Masten (2001) kirjeldab säilenõtkust kui „tavalist maagilist“ nähtust, rõhutades tavapärase tugisüsteemide ja arenguliste protsesside rolli inimeste ja organisatsioonide võimes kriisidest ning muutustest edukalt üle saada.

Kriisiolukord etendusasutustes nõuab kiiret ja sihipärast tegutsemist, mille õnnestumise määrab suures osas säilenõtkus – organisatsiooni võime mobiliseerida ressursse, teha otsuseid ja kohaneda muutuvates oludes. Kõrgema säilenõtku tasemega organisatsioonid ei ole mitte ainult paremini kaitstud, vaid ka paindlikumad, kuna suudavad kasutada kriise arengu võimalusena.

2. EMPIIRILINE UURIMUS

2.1. Uurimuse eesmärk ja uurimisküsimused

Käesoleva magistr töö eesmärk on välja selgitada, milliseid strateegiaid ja lahendusi rakendavad etendusasutused kriisidega toimetulekuks ja organisatsiooni säilenõtkuse tagamiseks.

Eesmärgi saavutamine eeldab süvitsi arusaamist etendusasutuste kriisijuhtimise praktikast, organisatsioonilisest kohanemisest ning säilenõtkuse kujundamisest. Kuna uurimisfookus on seotud inimeste kogemuste, arusaamade ja strateegiliste valikute mõistmisega, on valitud kvalitatiivne uurimismeetod (Creswell, 2014). Kvalitatiivne käsitusviis võimaldab uurida nähtust terviklikult ja kontekstipõhiselt, pakkudes rikkalikku kirjeldust ning sügavamat arusaama uuritavate kogemustest (Patton, 2015).

Eesmärgi saavutamiseks on sõnastatud järgmised magistr töö uurimisküsimused.

1. Kuidas etendusasutustes süsteemselt kriisideks valmistutakse?
2. Milliseid strateegiaid ja meetmeid kasutatakse etendusasutustes kriisidega kohanemiseks ja neist taastumiseks?
3. Kuidas etendusasutustes teadlikult säilenõtkust arendatakse?
4. Millised säilenõtkusest tulenevad omadused/tugevused aitavad kriisidega toime tulla?

2.2. Uurimuse korraldamise kirjeldus

Uurimus korraldati kvalitatiivsel uurimismeetodil, kasutades poolstruktureeritud intervjuusid. Need toimusid ajavahemikus 13. mai 2025 kuni 2. juuli 2025 Microsoft Teamsi vahendusel ning kõik intervjuud pidas uurija ise, tagades ühtse metoodika ning süvenemise teemadesse. Intervjuud salvestati helifailidena intervjuueeritavate nõusolekul ja transkribeeriti. Anonüümsus tagati sellega, et tulemuste esitamisel ei mainitud organisatsioonide ega intervjuueeritavate nimesid, vaid neid kirjeldatakse üldistatud kujul. Eraldi pilootuurimust ei toimunud, kuid koostati teooriapõhine lisaintervjuu, mida kasutati empiiriliste tulemuste tõlgendamise toetamiseks.

2.3. Valimi moodustamine

Valimi moodustamisel kasutati sihipärast valimit (*purposeful sampling*), mis võimaldas kaasata just sellised etendusasutused, mille kogemused on antud uurimisküsimuste seisukohalt kõige väärtuslikumad (Bouncken, Czakon, & Schmitt, 2024). Uurimuses osales kokku seitse etendusasutust (N=7), mis erinesid suuruse ja tegevusulatususe poolest. Selline valik tagas andmete mitmekesisuse ja võimaldas analüüsida nähtust erinevatest vaatenurkadest. Valimi suurus oli kooskõlas kvalitatiivse uurimuse põhimõtetega, kus eesmärgiks on temaatilise küllastuse saavutamine, mitte statistiline üldistatavus (Creswell, 2014; Laherand, 2012; Guest *et al.*, 2020). Teatristatistika järgi tegutses 2023. aastal Eestis kokku 94 etendusasutust (Eesti teatri agentuur, 2025).

Intervjuudes osalesid juhid või eksperdid, kellel oli otsene kogemus kriiside ja nende mõjudega. Kuna töös keskendutakse organisatsiooni tasandile, käsitletakse tulemuste analüüsis vastuseid organisatsiooni, mitte indiviidi vaatenurgast. Kõik osalejad on anonüümsuse tagamiseks esindatud koodidega A1–A7. Valimi moodustamiseks kasutati otsekontakti: kutse saadeti kaheksale organisatsioonile, kellest seitse nõustus uurimuses osalema ning üks ei vastanud. Kõigile kutsututele ka helistati, et osalemishuvi kinnitada. Üks intervjueeritav soovis enne vastamist küsimustikuga eelnevalt tutvuda. Intervjueeritavate demograafilised andmed leiab tabelist 1.

Tabel 1. Intervjueeritavate demograafilised andmed

| Intervjueeritava tähis | Ametinimetus | Staaž organisatsioonis | Organisatsiooni suurus |
|------------------------|----------------|------------------------|------------------------|
| A1 | juht | 1,5 | 40 |
| A2 | tehniline juht | 20 | 100 |
| A3 | juht | 23 | 15 |
| A4 | juht | 2,5 | 154 |
| A5 | direktor | 5 | 250 |
| A6 | juht | 10 | 115 |
| A7 | juht | 15 | 150 |

Allikas: autori koostatud uurimuse osalejatelt saadud andmete põhjal

2.4. Andmete kogumise meetod

Andmete kogumiseks kasutati poolstruktureeritud intervjuusid, mis ühendasid etteantud teemad ja küsimused paindlikkusega, võimaldades intervjueeritavatele jagada kogemusi ja arvamusi omasõnaliselt (Aksu, 2009). Selline vorm sobib, kui uuritakse keerulisi nähtuseid ja protsesse

organisatsiooni tasandil (Kallio *et al.*, 2016). Intervjuu teemad ja küsimused jaotati nelja plokki: kriisideks valmistumine, kohanemine ja taastumine, säilenõtkuse arendamine ning toetavad tegurid kriisi ajal. Küsimused põhinesid töö teoreetilisel raamistikul ja uurimisküsimustel, hõlmates nii kriisideks valmistumist, kohanemist- ja taastumisstrateegiaid kui ka organisatsiooni teadlikke samme säilenõtkuse suurendamiseks.

Intervjuuküsimustik koostati lähtuvalt uurimuse eesmärgist ja teoreetilisest raamistikust ning jaotati nelja plokki, millest igaüks keskendus konkreetsele uurimusküsimusele. Esimeses plokkis „Kriisideks valmistumine“ (6 küsimust) otsiti vastuseid sellele, kuidas etendusasutused süsteemselt kriisideks valmistuvad – milliseid plaane, riskianalüüse ja ennetusmeetmeid nad kasutavad. Küsimused tuginesid kriisijuhtimise ja riskianalüüsi käsitlustele, nagu on kirjeldanud Boin *et al.*, 2005; Ermus & Murumets, 2020; Valackiené, 2011 ja van der Vegt *et al.*, 2015. Teises plokkis „Kohanemine ja taastumine“ (5 küsimust) keskenduti sellele, kuidas organisatsioonid kriisiolukorras tegutsevad, milliseid muutusi nad töökorralduses teevad ja kuidas toimib taastumine pärast kriisi. Selles plokkis tugineti organisatsioonilise kohanemise ja kriisijärgse taastumise kirjandusele. Näiteks Coombs T. W., 2006; Boin *et al.*, 2005 ja Sinha, 2011. Kolmandas plokkis „Säilenõtkuse arendamine“ (4 küsimust) käsitleti organisatsiooni teadlikke samme ja strateegiaid, millega kasvatatakse paindlikkust, kohanemisvõimet ja kriisidest õppimise oskusi. Küsimused põhinesid organisatsiooni säilenõtkuse ja õppiva organisatsiooni kirjandusel. Toetudes järgmistele autoritele nagu Ermus & Murumets, 2020; Luthar *et al.*, 2000; Georgescu *et al.*, 2024; Nguyen *et al.*, 2024 ja Liang & Cao, 2021. Neljandas plokkis „Toetavad tegurid kriisi ajal“ (4 küsimust) keskenduti sellele, millised tegured – inimressursid, juhtimine, koostööpartnerid või emotsionaalne tugi - on aidanud organisatsioonidel kriisidega toime tulla. Küsimused tuginesid kirjandusele, milles käsitleti eelnevalt toodud teemasid, nagu on kirjeldanud OECD, 2020; Bizas, 2016; Boin *et al.*, 2005 ja Sørensen *et al.*, 2022. Kokku koosnes küsimustik 21 avatud küsimusest, mis andis intervjuueeritavatele vabaduse jagada oma kogemusi ja seisukohti oma sõnadega.

Lisaks koostati teooriapõhine lisaintervjuu, mis erines empiirilistest intervjuudest selle poolest, et ei põhinenud intervjuueeritava vastustel. See loodi tuginedes varasematele teadusartiklitele ja teoreetilistele käsitlustele. Teooriapõhine lisaintervjuu ei kuulu formaalselt uurimuse valimi hulka, kuid seda kasutati analüütilise raamistiku loomisel ning hiljem empiiriliste tulemuste tõlgendamiseks.

Poolstruktureeritud formaadi eelis seisneb selles, et see võimaldab ühendada teemade võrreldavuse ja uuritava vabaduse oma kogemusi avada (Aksu, 2009). Nii on võimalik jõuda ka nende aspektideni, mida uurija algselt ei osanud küsida, kuid mis osutusid vastajate hinnangul oluliseks. Kõik intervjuud pidas uurija ise, tagades ühtse metoodika ja maksimaalse süvenemise teemadesse. Käsitlusviis võimaldas uurida nähtust terviklikult ja kontekstipõhiselt (Patton, 2015), pakkudes rikkalikku kirjeldust ning sügavamalt arusaama uuritavate kogemustest.

2.5. Andmete analüüsi meetod

Intervjuu transkriptsioonide põhjal koostati kvalitatiivne sisuanalüüs, mis ühendas andme- ja teooriapõhise käsitlemise (Elo & Kyngäs, 2008). Analüüsi protsess moodustus järgmistest etappidest: ettevalmistus (andmetega tutvumine), organiseerimine (kodeerimine ja kategooriate moodustamine) ning tulemuste esitamine.

Intervjuutekstid kodeeriti esmalt avatud kodeerimisega, tuvastati esmased märksõnad ja mõisted. Seejärel moodustati nendest alamkategooriad ja ülemkategooriad, mis kokku kujundasid teoreetilise ja empiirilise koodipuu (Lisa 2). Teooriast lähtuvad kategooriad (näiteks kriisideks valmistumine, kohanemine ja taastumine, säilenõtkuse arendamine) tuginevad varasematele uurimustele, samas kui osa kategooriaid kujunesid välja intervjuude analüüsi käigus. (Elo, *et al.*, 2014)

Töö usaldusväarsuse tagamiseks hinnati organisatsiooni vastuseid, kontrollides koodide korduvust ja kategooriate küllastumist. Lisaks võrreldi empiirilisi andmeid teooriapõhise lisaintervjuu tulemustega, et suurendada analüüsi sügavust ja tõlgenduslikku täpsust.

3. UURIMUSE TULEMUSED

Käesoleva magistr töö tulemuste peatükis keskendutakse intervjuude käigus kogutud andmete analüüsile ja tõlgendusele. Kvalitatiivse uurimuse raames peeti poolstruktureeritud intervjuud seitsme etendusasutuse vastavate töötajatega. Intervjuudest sai põhjalikku teavet selle kohta, kuidas etendusasutused valmistuvad kriisideks, reageerivad ootamatutele olukordadele ja arendavad oma organisatsioonilist säilenõtkust.

Analüüsis tugineti koodipuule, mis kujunes välja nii teoreetilise raamistiku kui ka empiiriliste andmete põhjal. Koodipuu võimaldas andmeid süstemaatiliselt korrastada ning tuua esile nii korduvad mustrid kui ka olulised erisused. Tulemused on esitatud koodipuu kategooriate kaupa. Intervjuude kodeerimise ja temaatilise analüüsi tulemusel eristus viis peamist kategooriat, mis kirjeldavad etendusasutuste kriisidega toimetulekut kui terviklikku protsessi.

1. Kriisideks valmistumine
2. Kohanemine ja taastumine
3. Säilenõtkus
4. Toetavad tegurid kriisi ajal
5. Piirangud ja väljakutsed

Need kategooriad on omavahel tihedalt seotud ning moodustavad ühtse analüütilise terviku, mis peegeldab organisatsioonide kriisidega toimetuleku erinevaid etappe ja dimensioone. Järgnevalt kirjeldatakse intervjuueeritavate vastustele tuginedes iga kategooriat põhjalikumalt.

3.1. Kriisideks valmistumine

Intervjuude tulemustest nähtus, et etendusasutuste kriisideks valmistumise tase on väga erinev. Mõned organisatsioonid on välja töötanud põhjalikud hädaolukorra plaanid, määranud vastutavad isikud ja korraldanud regulaarseid õppusi, samas kui teised toetuvad pigem juhtide isiklikele kogemustele ja üldistele arusaamadele võimalike riskide kohta. Valmistumist mõistetakse eelkõige praktilise mitteformaalse tegevusena, tähtsaks peetakse inimeste ja koostöövõrgustike valmisolekut, mitte dokumentide mahtu.

Intervjuudest tuli välja neli suuremat tegevusvaldkonda:

1. struktuursed ettevalmistused – kriisiplaanid, rollide jaotus ja vastutusosalad ning kommunikatsioonikorraldus.
2. ennetavad tegevused – riskianalüüs ja riskide tajumine, õiguslik ja strateegiline valik, ressursside ettevalmistus, organisatsiooniline ja kultuuriine valmisolek, varustuse ja valmisoleku kontroll.
3. õppimine – regulaarsed koolitused ja õppused, spetsiifilised töötajate gruppide koolitused, vajaduspõhised koolitused, õppimise piirangud ja koolituse vorm.
4. koostööpartnerid ja kokkulepped – ametkondlik koostöö, organisatsioonisisene koordineerimine, kultuuri- ja haldusasutuste vaheline võrgustik ning kogukondlik ja sektoriteülene koostöö.

3.1.1. Struktuursed ettevalmistused

Selle alamkoodi alla kuuluvad järgmised teemad: kriisiplaanid, rollide jaotus ja vastutusosalad ning kommunikatsioonikorraldus.

Intervjuudest ilmnes, et struktuursed ettevalmistused etendusasutustes varieeruvad märgatavalt. Suuremates ja süsteemsemalt juhitud organisatsioonides on olemas ametlikud kriisiplaanid ning selgelt määratletud vastutusosalad, samas kui väiksemates organisatsioonides tugineb kriisivalmidus pigem üldistele juhistele ja juhtide isiklikele kogemustele. Mitmed intervjuueeritavad rõhutasid, et kriisiplaanid on ametlikud ja neid uuendatakse regulaarselt (Lisa 3, 1), kuid leidis ka organisatsioone, kus ametlikud plaanid puudusid või on need pigem „juhtide peas“ (Lisa 3, 2).

Intervjuudest ilmnes, et selge tööjaotus ja kommunikatsioon on kriisiolukorras ülioluline. Organisatsioonid, kus on määratud vastutavad isikud ja infokanalid, tunnevad end kriisiolukorras kindlamalt ja suudavad tegutseda kiiremini (Lisa 3, 3). Mõned intervjuueeritavad tõid esile ka praktilised ettevalmistused, näiteks evakuatsioonimappide olemasolu ja varustuse regulaarse kontrollimise (Lisa 3, 4).

Kokkuvõttes võib öelda, et struktuursed ettevalmistused on etendusasutustes ebaühtlased: suuremates organisatsioonides on need süsteemsemad ja dokumenteeritumad, samas kui väiksemates sõltuvad need pigem üksikisikute kogemustest ja initsiatiivist.

3.1.2 Ennetavad tegevused

Selle alamkoodi alla kuuluvad järgmised teemad: riskianalüüs ja riskide tajumine, õiguslik ja strateegiline valik, ressursside ettevalmistus, organisatsiooniline ja kultuuriline valmisolek, varustuse ja valmisoleku kontroll.

Intervjuudest ilmnes, et ennetavad tegevused etendusasutustes on ebaühtlased ning sõltuvad suuresti organisatsiooni suuruselt ja juhtkonna teadlikkusest. Suuremates organisatsioonides on riskianalüüs süsteemsem ja dokumenteeritum, samas kui väiksemates tugineb see sageli kogemustele ja mitteametlikule arutelule.

Mitmed intervjuueeritavad tõid esile, et riskide hindamine toimub peamiselt arutelupõhiselt, kus võimalikke stsenaariume käsitletakse juhtkonna või erinevate meeskondade tasandil (Lisa 3, 5). Mõnedes organisatsioonides kirjeldati riskianalüüsi pigem turuanalüüsi ja trendide jälgimisena kui formaalse protsessina (Lisa 3, 6). Ennetav töö hõlmab mitmel juhul ka praktiliste ressursside ettevalmistust, sealhulgas varude kontrollimist ja töötajate teadlikkuse tõstmist (Lisa 3, 7).

Organisatsioonides, kus võimalikke kriisiolukordi regulaarselt arutatakse või harjutatakse, käsitletakse ennetamist osana valmisolekukultuurist (Lisa 3, 8). Väiksemates organisatsioonides võib ennetustegevus piirduda aga üksikute juhtide isikliku kogemuse ja kiire reageerimisega.

Üldiselt võib öelda, et riskianalüüsi ja ennetavate tegevuste praktika etendusasutustes on alles kujunemisjärgus ja ebaühtlane. Samas ilmnes, et kogemuspõhised arutelud ja turuanalüüs võivad osutada tõhusaks varajase hoiatuse mehhanismiks, aidates kriise ennetada või nendeks kiiremini valmistuda.

3.1.3 Õppimine (koolitused ja simulatsioonid)

Selle alamkoodi alla kuuluvad alljärgnevad teemad: regulaarsed koolitused ja õppused, konkreetsed töötajate gruppide koolitused, vajaduspõhised koolitused, õppimise piirangud ja koolituse vorm.

Intervjuude tulemustest nähtus, et koolitused ja simulatsioonid on kriisideks ettevalmistumisel olulised, kuid nende regulaarsus ja sisu varieerub organisatsiooniti märkimisväärselt. Kõige järjepidevamalt korraldatakse kohustuslikke koolitusi, eelkõige tuleohutus- ja

evakuatsiooniõppusi, samas kui spetsiifilisem väljaõpe sõltub organisatsiooni ressursidest ja juhtkonna prioriteetidest. Regulaarsena mainiti enim igal aastal toimuvaid tuleohutus- ja evakuatsiooni koolitusi, mida korraldatakse koostöös päästeametiga (Lisa 3, 9).

Osades organisatsioonides kasutatakse rollipõhiseid simulatsioone ja töötubasid, mille käigus harjutatakse vastavalt vastutusalaadele konkreetseid tegevusi (Lisa 3, 10). Kuigi süsteemseid simulatsioone on vähe, parandavad sellised praktikad töötajate enesekindlust ja tegutsemisvõimet kriisiolukorras. Samas tõid mitmed väiksemad organisatsioonid välja, et koolitused piirduvad enamasti uute töötajate sisseelamisprogrammidega või puuduvad sootuks (Lisa 3, 11).

Tulemused kinnitavad, et süsteemne ja regulaarselt ajakohastatud väljaõpe suurendab töötajate kindlustunnet ning võimet kriisiolukorras tegutseda, samas kui vähese koolituse korral sõltub reageerimine pigem individuaalsest kogemusest.

3.1.4 Koostööpartnerid ja kokkulepped

Koostööpartnerid ja kokkulepped osutuvad etendusasutuste kriisideks valmistumise üheks olulisemaks komponendiks. Intervjuude põhjal eristusid selle alamkoodi all järgmised teemad: ametkondlik koostöö, organisatsioonisisene koordineerimine, kultuuri- ja haldusasutuste vaheline võrgustik ning kogukondlik ja sektoriteülene koostöö.

Mitmed intervjuueeritavad rõhutasid ametlike koostöösuhete olulisust, eriti kriisiolukordades, kus on vaja kiiret reageerimist ja selget vastutuse jaotust. Olulisemate partneritena nimetati päästeametit ja politseid, kelle roll kriiside ennetamisel ja lahendamisel on vältimatu. Samuti toodi keskse koostööpartnerina esile Kultuuriministeerium, kes mängis olulist rolli info ja otsuste koordineerimisel COVID-19 kriisi ajal. (Lisa 3, 12)

Lisaks välistele partneritele rõhutasid etendusasutused ka sisemiste kokkulepete ja organisatsioonisisese võrgustiku tähtsust. Selged infokanalid ja vastutusalaad võimaldasid kriisiolukorras kiiremat tegutsemist ja tõhusamat otsustamist. Oluliseks peeti ka valdkondlikku solidaarsust, kus erinevad etendusasutused jagasid omavahel infot, kogemusi ja praktilisi lahendusi. Mitmed intervjuueeritavad tõid esile, et just valdkonnaülane koostöö aitas keerulisel ajal säilitada sidusust ja leida toimivaid lahendusi (Lisa 3, 13).

Ametlike ja valdkondlike võrgustike kõrval mainiti ka laiemat koostööd kogukondade ning teiste sektoritega, nagu turvaettevõtted ja tehnilised teenusepakkujad. Sellised partnerlussuhted toetasid ressursside ja pädevusalade kiiret liikumist ning parandasid organisatsioonide tegutsemisvõimet kriisiolukordades.

Kokkuvõttes nähtub tulemustest, et koostööpartnerid ja kokkulepped on etendusasutuste kriisideks valmistumisel keskse tähtsusega. Kõige tõhusamaks osutus ametlike koostöösuhete ja kokkulepete ning mitteametlike võrgustike kombinatsioon, mis aitas vähendada ebakindlust ning võimaldas kriisiolukordades kiiret koordineeritud tegutsemist.

3.2. Kohanemine ja taastumine

Analüüsi põhjal ilmnes, et kohanemine ja taastumine toimuvad kahel tasandil, mis moodustavad tervikliku raamistiku. Esimene on struktuurne tasand, mis hõlmab organisatsiooni praktilisi ja juhtimispõhiseid tegevusi, nagu finantside ümberkorraldamine, tööprotsesside muutmine, kriisijärgsed arutelud ning koostöö institutsioonide ja partneritega. Seda tasandit võib kirjeldada kui organisatsioonilist taastumist, mille eesmärk on tagada tegevuse järjepidevus ja kriisist väljumine võimalikult väikese kaotusega.

Teine on individuaalne ehk õppimise tasand, kus keskendutakse sellele, kuidas töötajad ja juhid omandavad kriiside käigus uusi teadmisi ja oskusi ning rakendavad neid hilisemates olukordades. See hõlmab refleksiooni, kogemustest õppimist ja teadmiste süsteemset haldamist. Seda tasandit võib käsitleda organisatsioonilise õppimise ja kohanemise protsessina, mis aitab tugevdada säilienõtkust ja valmistuda tulevasteks kriisideks nii individuaalsel kui ka meeskondlikul tasandil.

Koodipuu analüüsist tuli välja kaks peamist kategooriat, mis peegeldavad neid kahte tasandit:

1. Struktuurne taastumine, mille alla kuuluvad:
 - finantsilised tegevused;
 - tööprotsesside muutmine;
 - kriisijärgsed arutelud;
 - paindlikkus;
 - koostöö institutsioonidega.
2. Õppimine ja teadmiste rakendamine, mille alla kuuluvad:

- õppimine kogemusest;
- teadmiste haldamine.

3.2.1. Struktuurne taastumine

Etendusasutuste struktuurne taastumine väljendub eelkõige ressursside ümberjagamises, töökorralduse ümbermõtestamises ja partnerlussuhete tugevdamises, eesmärgiga säilitada nii majanduslik kui ka kunstiline missioon.

Uurimuse tulemuste põhjal eristus viis peamist alamkategoriat: finantsilised tegevused, tööprotsesside muutmine, kriisijärgsed arutelud, paindlikkus ja koostöö institutsioonidega. Need valdkonnad kirjeldavad, kuidas etendusasutused kriisi järel oma tegevust korrastavad, tööprotsesse kohandavad ning otsivad tasakaalu stabiilsuse ja paindlikkuse vahel.

3.2.1.1. Finantsilised tegevused

Selle alamkoodi alla kuuluvad järgmised teemad: kulude vähendamine ja optimeerimine, tulu ja rahastusallikate haldamine ning strateegiline eelarveplaneerimine.

Intervjuude põhjal ilmnas, et finantsilised otsused olid etendusasutustele kriisi ajal ellujäämise keskne küsimus. Kriisid suunasid juhte pöörama püsivat tähelepanu ressursside kasutamisele, eelarve planeerimisele ning majandusliku stabiilsuse tagamisele muutlikes tingimustes (Lisa 3, 14). Mitmes organisatsioonis märgiti, et kriisid on muutnud finantsplaneerimise põhjalikumaks ja ettevaatlikumaks, rõhutades vajadust olla valmis ootamatuteks olukordadeks ning omama selget ülevaadet kulustruktuurist ja tuluvoogudest. (Lisa 3, 15)

Olulise arengusuunana tõsteti esile strateegiline planeerimine ja rahastusbaasi mitmekesistamine. Mitmed organisatsioonid täiendasid oma tulumudeleid projektipõhiste või rahvusvaheliste toetustega, et vähendada sõltuvust üksikutest rahastusallikatest (Lisa 3, 16). Samuti rõhutati loovaid lahenduste leidmise vajadusi piiratud eelarve tingimustes (Lisa 3, 17) ning kriisiperioodi kasutamist tulubaasi tugevdamiseks lisamüügi ja koostööpartnerluste kaudu (Lisa 3, 18).

Analüüsist nähtub, et etendusasutuste finantsiline taastumine ei tähenda üksnes kokkuhoiupoliitikat, vaid laiemat mõtteviisi muutust. Juhtide hinnangul eeldab taastumine tasakaalu loomist loominguliste eesmärkide ja rahalise reaalsuse vahel, kus majanduslikke

otsuseid käsitletakse strateegilise juhtimise osana. Kokkuvõttes kujunes finantsjuhtimisest oluline säilienõtkust toetav mehhanism, mis aitab tagada organisatsioonide stabiilsuse ja valmisoleku tulevasteks kriisideks.

3.2.1.2. Tööprotsesside muutmine

Selle alamkoodi alla kuuluvad järgmised teemad: töökorralduse paindlikkus ja juhtimine, rollide ja funktsioonide ümbermõtestamine ning töötajate heaolu toetamine.

Tööprotsesside muutmine kujunes etendusasutustes üheks keskseks kohanemismehhanismiks kriisiolukordade ajal. Etendusasutuste näitel tähendas see nii struktuurset ja kui ka kultuurilist kohanemist, kus rollid, vastutusala ja töövormid muutusid oluliselt dünaamilisemaks.

Intervjuudest ilmnes, et paljud organisatsioonid liikusid kriiside järel hierarhiliselt töökorralduselt hajusama ja inimesekesksema juhtimismudeli suunas. Juhtide sõnul oli sellise muutuse eesmärk tagada suurem paindlikkus, vastastikune usaldus ning kiirem reageerimisvõime (Lisa 3, 19).

Kriisid sundisid töötajaid täitma mitut rolli, mis omakorda tõi esile vajaduse rollide ja funktsioonide ümbermõtestamiseks. Mitmed juhid rõhutasid, et COVID-19 periood muutis organisatsioonide sisekultuuri ning tõi selgemalt esile koostöö olulisuse (Lisa 3, 20). Sellised tähelepanekud kinnitavad, et kriisid on suunanud etendusasutusi looma paindlikumaid ja koostööpõhiseid struktuure, kus töötajate pädevusalasid ja rolle teadvustatakse ning kohandatakse vastavalt olukorrale.

Töötajate heaolu toetamist käsitleti kõigis intervjuudes kriitilise tegurina. Juhtide hinnangul jäi COVID-19 kriisist püsima teadlikkus vaimse tervise ja kollektiivi ühtsuse olulisusest (Lisa 3, 21). Need praktikad näitavad, et emotsionaalne ja sotsiaalne turvatunne on saanud töökorralduse lahutamatuks osaks, mitte kõrvaliseks toetustegevuseks.

Mitmes organisatsioonis tõi kriis kaasa ka tööprotsesside tehnilise ja digitaalse ümberkorralduse (Lisa 3, 22). Samuti kirjeldati praktikana niinimetatud „mullisüsteemi“ kasutusele võttu, mis aitas vähendada riske ja säilitada töö järjepidevus (Lisa 3, 23). Need näited näitavad, et tööprotsesside muutumine ei olnud pelgalt logistiline kohanemine, vaid hõlmas ka innovatsiooni ja tehnilise valmisoleku kasvu.

Üldiselt võib autor väita, et väiksemates organisatsioonides väljendus tööprotsesside muutmine eeskätt inimeste asendatavuse ja rollide paindlikkuse kaudu, samas kui suuremates organisatsioonides rõhutati süsteemset juhtimiskultuuri, sisekommunikatsiooni ja digitaalse võimekuse arendamist.

Kokkuvõttes kujunes tööprotsesside muutmine etendusasutustes kriiside ajal ellujäämise ja arenguvõime keskseks mehhanismiks. Kriisid tõid kaasa mitte ainult ajutisi töökorralduslikke muudatusi, vaid ka püsivama kultuurilise nihke suurema usalduse, koostöö ja hoolivuse suunas.

3.2.1.3. Kriisijärgsed arutelud

Selle alamkoodi alla kuuluvad järgmised teemad: refleksioon ja arutelud (sh regulaarsed koosolekud), protseduuride ja plaanide uuendamine ning kaasamine ja ettepanekud.

Intervjuude põhjal ilmnas, et kriisijärgsed arutelud toimuvad etendusasutustes eri vormides ja tasanditel. Väiksemates organisatsioonides toimub refleksioon sageli mitteametlikult, põhinedes juhtide ja töötajate vahelistel aruteludel, samas kui suuremates organisatsioonides on see kujunenud süsteemseks ja dokumenteeritud protsessiks (Lisa 3, 24). Mõnes organisatsioonis käsitletakse kriisiolukordi järjepidevalt nii juhtkonna tasandil kui ka vajadusel koos teiste osakondade ja töötajatega (Lisa 3, 25). See viitab sellele, et refleksioon on küll laialt levinud praktika, kuid selle formaliseeritus sõltub organisatsiooni suuruselt ja juhtimiskultuurist.

Regulaarseid arutelusid ja koosolekuid käsitleti mitmes intervjuus kriisijärgse õppimise keskse vormina. Organisatsioonides kirjeldati praktikat, kus pärast keerulisi olukordi tullaakse meeskonnaga kokku, et analüüsida toimunut, hinnata tehtud otsuseid ja tuvastada parendamisvõimalusi (Lisa 3, 26). Samuti rõhutati, et reflekteerivaid arutelusid viiakse läbi eri tasanditel ning nende tulemusi kasutatakse protseduuride ja kriisiplaanide ajakohastamiseks (Lisa 3, 27). See kinnitab, et refleksioon täidab ühte aegu õppimise ja juhtimisarenduse rolli, toetades organisatsioonilist säilenõtkust.

Kriisijärgsete arutelude oluliseks väljenduseks on ka protseduuride ja plaanide ajakohastamine. Mitmes organisatsioonis kinnitati, et saadud kogemuste põhjal on täiendatud kriisiplaane ja tegevusjuhiseid (Lisa 3, 28). Kolmanda keskse teemana tõusis esile töötajate kaasamine. Juhtide sõnul ei piirdu arutelud üksnes juhtkonna tasandiga vaid neisse püütakse kaasata kogu kollektiivi, et koguda ettepanekuid ja jagada vastutust (Lisa 3, 29). Töötajate osalemine suurendab teadlikkust

ning loob ühisvastutuse tunde, mis toetab nii kollektiivset õppimist kui ka organisatsioonikultuuri arengut.

Analüüsi põhjal võib autor järeldada, et kriisijärgsed arutelud on etendusasutustes kujunenud oluliseks juhtimispraktikaks, mis ühendab refleksiooni, kaasamise ja protseduurilise uuenduse. Refleksioon aitab mõista kriisi kulgu ja hinnata tehtud otsuseid, plaanide ajakohastamine viib õppetunnid süsteemi tasandile ning töötajate kaasamine tagab kogemuste laiapõhjalise rakendamise. Koos moodustavad need elemendid tervikliku õppimistsükli, mis toetab kultuuriorganisatsioonide säilenõtkust ja valmisolekut tulevasteks kriisideks.

3.2.1.4. Paindlikkus

Selle alamkoodi alla kuuluvad järgmised teemad: reaajas reageerimine ja otsustamine, ressursside paindlik kasutamine, kultuuri- ja struktuurimuutused kriisi kaudu ning otsustusprotsessi paindlikkus.

Intervjuude põhjal tähendas paindlikkus etendusasutustes nii kiiret reageerimist kui ka suutlikkust kohandada oma tegevusi vastavalt muutuvatele tingimustele (Lisa 3, 30). Selle eelduseks oli usaldus juhtimise vastu, koostööle orienteeritud töökorraldus ning valmisolek võtta ebakindlust igapäevase toimimise osana. Juhtide hinnangul põhines otsustusprotsessi paindlikkus sageli rollijaotusel ja meeskonnasisesel usaldusel (Lisa 3, 31).

Ressursside paindlik kasutamine avaldus eeskätt tööjõu ja tehniliste lahenduste ümberkorraldamises, võimaldas tegevuse jätkumist ka piirangute tingimustes. Näitena toodi orkestri töökorralduse ümberkujundamine (Lisa 3, 32).

Lisaks käsitleti paindlikkust organisatsiooni osana – hoiakuna, mis väljendub valmisolekus tegutseda kollektiivselt ja toetavalt (Lisa 3, 33). See näitab, et paindlikkus ei piirdu üksnes struktuursete muudatustega, vaid hõlmab ka väärtuspõhist ja emotsionaalset mõõdet, mis tugevdab organisatsiooni sisemist ühtsust ja kohanemisvõimet. Juhtimiskultuuri muutust kirjeldati otsustuskultuuri avanemise ja hierarhia vähendamisenä, mis suurendas töötajate kaasatust (Lisa 3, 34).

Kokkuvõttes võib järeldada, et paindlikkus avaldub etendusasutustes nii juhtimispraktika kui ka organisatsioonikultuuri tasandil. See ei tähenda üksnes kiiret reageerimist, vaid pikaajalist

õppimist ja teadlikku kohanemisvõimet. Peamisteks teguriteks on kujunenud reaalses otsustamine, loov ressursside kasutamine ja inimesekeskne juhtimiskultuur, mis toetavad organisatsioonide kestlikkust ja valmisolekut tulevasteks muutusteks.

3.2.1.5. Koostöö institutsioonidega

Selle alamkoodi alla kuuluvad alljärgnevad teemad: kohalik koostöö ja info liikumine, keskne ja detsentraliseeritud juhtimine ning koordineerimine ja süsteemide sidusus.

Intervjuudest ilmnes, et koostöö institutsioonidega toimus peamiselt kahel tasandil – kohalikul ja riiklikul. Kohalikul tasandil oli keskseks infovahetuse sujuvus ja praktiline vastastikune toetus (Lisa 3, 35). Ühes organisatsioonis kirjeldati koostööd tiheda ja toimiva infovahetusena nii organisatsioonisiselt kui ka kohalike ja riiklike partneritega (Lisa 3, 36).

Koostöö ja koordineerimise olulisust rõhutati eriti suuremates organisatsioonides, kus kriisiolukorrad nõudsid selget juhtimisstruktuuri ja rollijaotust (Lisa 3, 37). Ka kohalikul tasandil peeti koostööd ja regulaarseid arutelusid hädavajalikuks (Lisa 3, 38). Mitmes intervjuus toodi esile, et kriiside ajal muutus koostöö kultuuriasutuste vahel veel tihedamaks ja tulemuslikumaks, kuid see põhines varasemalt loodud usaldusel ja koostöösidemetel (Lisa 3, 39–40).

Kokkuvõtteks võib autor järeldada, et koostöö institutsioonidega on etendusastutuste taastumisprotsessis nii strateegiline kui ka operatiivne tegur. Kohalik koostöö ja toimiv infovahetus tagavad igapäevast toimetulekut, keskne koordineerimine loob ühise suuna ning detsentraliseeritud otsustamine suurendab paindlikkust ja vastutuse jagamist. Nende tegurite koosmõju võimaldab kultuuriorganisatsioonidel tegutseda ühtselt, säilitades samas autonoomia ning tugevdades valmisolekut tulevasteks kriisideks.

3.2.2. Õppimine ja teadmiste rakendamine

Etendusastutuste puhul ilmnes, et õppimine ja teadmiste rakendamine on mitmekihiline – see hõlmab kogemustest õppimist ning teadmiste haldamist. Need kaks alamkategoriat moodustavad ühiselt raamistiku, mille kaudu etendusaustused mitte ainult ei taastu, vaid arenevad ka edasi. Uurimuse tulemustest nähtub, et pärast kriisi toimub enamikus etendusastutustes teadlik tagasisivaade – meeskond arutab, mis toimus ja mida tuleks tulevikus muuta. Samuti ilmnes, et refleksiivsed arutelud ja kogemuste vahetamine aitavad säilitada ühist arusaama kriiside

tähdendusest ning tugevdada kollektiivset vastutust. Õppimine ei ole kriisijärgne lisäülesanne, vaid pidev protsess, mis aitab kujundada paindlikumat, teadlikumat ja paremal koostööl toimivat kultuuri.

3.2.2.1. Õppimine kogemusest

Selle alamkoodi alla kuuluvad järgmised teemad: kogemus- ja kriisipõhine õppimine ning juhtumipõhine analüüs ja reageerimine.

Etendusasutuste kogemused kinnitavad, et õppimine ei toimu üksnes formaalselt, vaid sageli praktilise tegutsemise, kogemuse ja tagasiside kaudu. Mitmes intervjuus rõhutati, et kriisid on mõjutanud organisatsioonide käitumis- ja juhtimiskultuuri, tuues kaasa muutusi nii väärtustes kui ka juhtimisviisides (Lisa 3, 41). See näitab, et kogemuspõhine õppimine hõlmab lisaks oskustele ka sügavamaid hoiakuid ja käitumismustreid.

Kogemusest õppimist seostati ka praktilise enesetäiendamise ja kutsealase refleksiooniga (Lisa 3, 42). Kuigi mitmes organisatsioonis puudus formaalne süsteem kogemuste dokumenteerimiseks, toimus õppimine regulaarselt kollektiivsete arutelude kaudu (Lisa 3, 43). Selline juhtimispõhine analüüs võimaldas kiiresti tuvastada probleemseid valdkondi ning rakendada parandusmeetmeid ilma liigse bürokraatliku koormuseta.

Mitmed juhid rõhutasid meeskondliku refleksiooni tähtsust nii õppimise kui ka usalduse loomise vahendina. Mõnes organisatsioonis toimus õppimine eelkõige igapäevaste koosolekute ja sisekommunikatsiooni kaudu (Lisa 3, 44). Refleksioon ei keskendunud üksnes kriiside negatiivsete aspektide analüüsimisele, vaid ka positiivsete kogemuste teadvustamisele ja tugevdamisele, mis suurendas kollektiivset enesekindlust ja motivatsiooni. Kõige süsteemsemat õppimiskultuuri kirjeldas üks suurem organisatsioon, kus refleksioon ja teadmiste kogumine olid teadlikult struktureeritud tegevused (Lisa 3, 45).

Kokkuvõttes toimus õppimine etendusasutustes kriisidest peamiselt praktika ja refleksiooni kaudu, mille keskseteks mehhanismiks olid arutelud, kogemuste jagamine ja juhtumipõhine analüüs.

3.2.2.2. Teadmiste haldamine

Selle alamkoodi alla kuuluvad alljärgnevadteemad: talletamine ja süsteemsus ning organisatsiooniline mälu ja tagasiside.

Intervjuud näitasid, et teadmiste haldamine etendusasutustes on valdavalt mittedüstemne ning tugineb suurel määral töötajate isiklikele kogemustele ning kollektiivsele mälule. Enamik organisatsioone ei kasuta ametlike teadmiste juhtimise süsteeme ega dokumenteeri järjekindlalt kriisidest saadud õppetunde, mistõttu antakse teadmisi üle praktilise kogemuse ja suulise tagasiside kaudu.

Selline praktika võimaldab küll kogemuste vahetust, kuid loob riski, et osa väärtuslikku teadmist jääb dokumenteerimata või kaob töötajate vahetumisega (Lisa 3, 46). Sarnane suundumus ilmnes ka teistes organisatsioonides, kus õppimine ja teadmiste talletamine toimusid enamasti suulisel kujul, näiteks koosolekute ja tagasisidestamise kaudu (Lisa 3, 47).

Kuigi teadmiste talletamine ei olnud formaalne protsess, mängib see olulist rolli organisatsioonilise mälu kujundamisel. Mitmed juhid rõhutasid, et püsiv personal ja väike kaadrioolavus aitavad säilitada kriisides omandatud kogemusi ja teadmisi (Lisa 3, 48). See viitab sellele, et etendusasutustes kujuneb organisatsiooniline mälu eelkõige inimeste, mitte süsteemide või dokumentatsiooni kaudu. Samas toodi esile, et teadmiste süstemaatilise kogumine ja formaliseerimine aitaks vähendada üksikisikutest sõltumist ning tagada kogemuste järjepidevuse.

Kokkuvõttes väljendub teadmiste haldamine etendusasutustes peamiselt kollektiivses refleksioonis, mis võimaldab kriisidest saadud kogemusi hinnata ja rakendada ka tulevastes olukordades. Samal ajal ilmneb, et süsteemse teadmiste haldamise puudumine võib piirata pikaajalist õppimist ja organisatsioonilise mälu kestlikkust.

3.3. Säilenõtkus

Juhtide intervjuudest eristus kuus peamist tegurit, mis toetavad säilenõtkust etendusaustutes: juhtimine, struktuur, töötajad, meeskond ja koostöö, õppimine ning organisatsioonikultuur.

3.3.1. Juhtimine

Selle alamkoodi alla kuuluvad järgmised teemad: juhtimisstiil ja põhimõtted, vastutus ja isiklik panus, kommunikatsioon ja läbipaistvus ning väljakutsed juhtimises.

Etendusasutuste intervjuudest ilmnas, et juhtimises oli ülioluline inimeste kaasamine ja motiveerimine. Usaldusel ja avatul suhtlusel põhinev juhtimiskultuur aitas kriisides säilitada ühtsuse ja kindlustunde (Lisa 3, 49). Läbipaistvust ja avatust käsitleti kui juhtimise põhialuseid (Lisa 3, 50). Samas toodi välja, et läbipaistvust ei ole alati lihtne saavutada, kui töötajad ei tunne end vastutavatena (Lisa 3, 51). Need kogemused näitavad, et juhtimise läbipaistvus ei sõltu üksnes suhtlusest, vaid ka meeskonna küpsusest ja kaasatusest.

Kaasamine ja isiklik vastutus olid samuti korduvad teemad. Juhtide hinnangul kujuneb säilenõtkus just seeläbi, et inimesed teavad oma rolli ja selle mõju (Lisa 3, 52). Kaasav juhtimiskultuur aitab vältida hierarhilist jäikust ja arendada iseseisvuse arengut, mis on kriisides eluliselt tähtis.

Eraldi rõhutati usalduse tähtsust kui juhi ja meeskonna suhte alust (Lisa 3, 53). Samuti märgiti, et juht peab suutma säilitada rahu ja kindlustunnet ka siis, kui olukord on ebamäärane (Lisa 3, 54). Raskuspunktid juhtimises seisnesid eelkõige vajaduses langetada otsuseid piiratud info ja ajasurve tingimustes, säilitades samal ajal avatud ja aus suhtlus (Lisa 3, 55).

Kokkuvõttes võib autor öelda, et juhtimine etendusasutustes põhines kriiside ajal inimkesketel väärtustel: usaldusel, kaasamisel ja läbipaistvusel. Juht ei olnud üksnes korralduste andja, vaid suunaja ja rahastaja, kes aitas luua kollektiivset tähendust ja kindlustunnet. Paindlik, kaasav ja aus juhtimisstiil kujunes säilenõtkuse keskseks tugisambaks, võimaldades organisatsioonidel kriisides mitte üksnes toime tulla, vaid ka kasvada ja õppida.

3.3.2. Struktuur

Selle alamkoodi alla kuuluvad alljärgnevad teemad: organisatsiooni ülesehitus, rollid ja vastutus kriisis, paindlikkus ja katvus kriisiolukorras ning teadmiste liikumine ja harjutamine.

Intervjuude põhjal selgus, et etendusasutustes on kriisid toonud kaasa struktuurse ümbermõtestamise: rollid on muutunud selgemaks, otsustusahelad lühemaks ja info liikumine sihipärasemaks. Mitmed juhid tõid esile, et kriisid sundisid selgelt määratlema, kes mille eest

vastutab ning kuidas kriitilistes olukordades tegutseda (Lisa 3, 56). Selline süsteemne rollijaotus aitab vähendada riske ja tagada, et otsused sünnivad pädevuse piires, mitte hierarhilise viivituse tõttu.

Oluliseks tõusis ka struktuuri paindlikkus. Väiksemates kollektiivides ilmnes paindlikkus eelkõige rollide ja tööülesannete ümberjaotamises (Lisa 3, 57), mis näitab, et organisatsiooni suurus ja regionaalne katvus võimaldavad luua sisemist varusüsteemi, mis toetab toimimise järjepidevust ka ootamatutes oludes. Paindlikkus ja vastutuse hajutamine olid kesksed ka suuremates organisatsioonides (Lisa 3, 58).

Struktuurse valmisoleku oluline osa oli ka kriisiplaanid ja harjutamine (Lisa 3, 59). Üks juht rõhutas seejuures vajadust praktilise käsitluse järele, et kriisiplaanid ei jääks pelgalt formaalsuseks (Lisa 3, 60). Sellised lahendused näitavad, et struktuurset valmisolekut kujundatakse mitte üksnes ainult dokumentide, vaid ka reaalsete tööprotsesside ja regulaarsete harjutuste kaudu.

Kokkuvõttes võib autor öelda, et etendusasutuste struktuurne säilenõtkus põhineb tasakaalul selguse ja paindlikkuse vahel. Selged vastutusosalad, lühikesed kommunikatsiooniahelad ning toimiv õppimiskultuur loovad raamid, mis võimaldavad kriisides lisaks reageerimisele ka arendada.

3.3.3. Töötajad

Selle alamkoodi alla kuuluvad järgnevad teemad: pädevusalad ja kogemus, personal ja stabiilsus, vastutus ja panus, suhted ja sisekliima ning väljakutsed.

Intervjuudest selgus, et etendusasutuste töötajad näevad kriiside ajal oma rolli mitte ainult täitjate, vaid ka aktiivsete osalejatena. Mitmes organisatsioonis toodi esile, et kriiside edukas ületamine sõltus töötajate kogemusest ja pühendumusest (Lisa 3, 61). See hoiak peegeldab tugevat sisemist sidusust ja kollektiivset vastutust – usaldus ja ühtekuuluvustunne suurendavad kogu organisatsiooni vastupidavust.

Töötajate püsivus ja kogemus osutusid samuti oluliseks teguriks eriti väiksemates organisatsioonides, kus kollektiivi liikmed tunnevad üksteist hästi ning suudavad kiiresti reageerida (Lisa 3, 62). See näitab, et organisatsiooniline mälu võib toetuda stabiilsele personalile, kelle teadmised ja kogemused kanduvad edasi nii suuliselt kui ka kollektiivselt.

Töötajate vastutus ja isiklik panus ilmneseid nii ametlike rollide kui ka vabatahtliku toe tasandil. Intervjuude põhjal suureneb kriiside ajal inimeste valmisolek võtta vastutust ka väljaspool oma tavapäraseid tööülesandeid (Lisa 3, 63). Suhetes ja sisekliimas rõhutati hoolivust ning vastastikust toetust. Kriisid tõid esile vajaduse märgata töötajate vaimset heaolu ja pakkuda emotsionaalset tuge (Lisa 3, 64).

Töötajatega seotud väljakutsed olid organisatsiooniti erinevad. Väiksemates kollektiivides tõusid esile piiratud ressursid ja suur töökoormus, mis võib kriisiolukorras suurendada läbipõlemise riski (Lisa 3, 65). Suuremates organisatsioonides mainiti aga raskusi järjepideva info liikumise ja kollektiivi ühtsuse hoidmisega, eriti kui kriis nõuab kiireid otsuseid ja ümberkorraldusi mitmes osakonnas samaaegselt.

Kokkuvõttes saab autor öelda, et töötajad on etendusasetuste säilenõtkuse keskne tugisammas. Nende professionaalsus, kogemus, pühendumus ja koostöövalmidus määravad, kui kiiresti ja tõhusalt organisatsioon suudab kriisidest taastuda. Intervjuudest nähtus, et stabiilne ja kogunud personal loob organisatsioonilise järjepidevuse, samas kui kollektiivne vastutustunne ja üksteise toetamine võimaldavad kriitilistel hetkedel paindlikku tegutsemist.

3.3.4. Meeskond ja koostöö

Selle alamkoodi alla kuuluvad järgmised teemad: usaldus ja koostöökultuur, meeskonnarollid ja arendus ning paindlikkus ja liikumine.

Intervjuude põhjal ilmnese, et etendusasetustes toetub meeskonna toimimine tugevale usaldus- ja koostöökultuurile. Mitmed juhid rõhutasid, et just inimeste omavaheline toetus ja ühine tegutsemistahe on olnud kriiside ületamisel määrava tähtsusega. Väiksemates organisatsioonides avaldus see eriti selgelt igapäevases koostöös (Lisa 3, 66).

Usalduse kõrval tõsteti esile meeskonnarollide ja arenduse tähtsust. Juhid tõid välja, et kriisid on andnud tõe meeskonnasisesele õppimisele ja tõhusamale koostööle, kuna ootamatud olukorrad panevad inimesi oma rollidest väljapoole vaatama (Lisa 3, 67). Sama mõte kordus ka väiksemas kollektiivis, kus koostöö arenes läbi ühiste tegevuste ja loovate algatuste kaudu, tugevdades sisemist ühtsustunnet (Lisa 3, 68).

Meeskonna säilenõtkuse oluline komponent on paindlikkus ja liikumine – valmisolek kohanduda, jagada ülesandeid ümber ning toetada üksteist rollideüleselt. Eriti väiksemates organisatsioonides on see ellujäämise eeltingimus (Lisa 3, 69).

Kokkuvõttes võib autor öelda, et meeskondade ja koostöö säilenõtkus etendusasutustes tugineb kolmel omavahel seotud komponendil: usaldusel ja vastastikusel toel, mis loob turvatunde; koostööl ja rollide paindlikkusel, mis võimaldab kiiret kohanemist ning ühistel arendustegevustel ja suhtlusel, mis tugevdavad kollektiivset vastupanuvõimet.

3.3.5. Õppimine

Selle alamkoodi alla kuuluvad järgmised teemad: kogemuspõhine õppimine, harjutused ja praktika ning dokumenteerimine ja süsteemsus.

Intervjuudest ilmnes, et etendusasutustes toimub õppimine enamasti praktilisel ja kogemuspõhisel tasandil, kus kriiside käigus saadud kogemusi ühiselt arutatakse ning rakendatakse tulevikus (Lisa 3, 70). See viitab õppimisele kui pidevale protsessile, mis ei piirdu üksnes tagasisivaatega vaid, toimub paralleelselt kriisi kogemisega.

Mitmes organisatsioonis on välja kujunenud praktika arutada juhtunut kollektiivselt ja teha praktilisi järeldusi (Lisa 3, 71). Sellised arutelud täidavad refleksiooni rolli, aidates muuta kogemused teadlikuks õppimiseks ning täiustada organisatsiooni protsesse. Teisalt toodi välja, et formaalne dokumenteerimine ja süsteemne teadmiste haldamine vajavad veel arendamist (Lisa 3, 72). Sarnane tähelepanek tehti teises organisatsioonis, kus märgiti, et pidev sündmuste ahel ei jäta piisavalt aega tegeleda põhjaliku analüüsiga (Lisa 3, 73). Kõige sagedamini toodi välja vajadus süsteemse dokumenteerimise ja teadmushalduse järele (Lisa 3, 74).

Õppimist toetavad ka sisekoolitused, refleksioonid ja koostööharjutused (Lisa 3, 75). Need praktikad aitavad säilitada psühholoogilist turvatunnet ja tugevdada kollektiivset teadmist, mis on eelduseks organisatsiooni taastumisvõimele.

Kokkuvõttes võib öelda, et õppimine etendusasutuses toimub kolmel tasandil:

1. kogemuspõhine õppimine – praktiline refleksioon kriisi ajal ja järel;
2. harjutused ja praktika – ühised arutelud, koolitused ja refleksioonid, mis loovad kollektiivse teadlikkuse;

3. dokumenteerimine ja süsteemsus – kasvav arusaam vajadusest talletada teadmisi ja kogemusi tuleviku tarbeks.

Need kolm elementi kujundavad koos organisatsioonilise mälu ja tugevdavad säilenõtkust, muutes kriisid mitte üksnes katsumuseks, vaid pidevaks õppimis ja arenguvõimaluseks.

3.3.6. Organisatsioonikultuur

Selle alamkoodi alla kuuluvad alljärgnevad teemad: põhiväärtused ja õhkkond, kriiside mõju, isiklik vastutus ja initsiatiiv ning loovus.

Intervjuude põhjal iseloomustab etendusasutuste organisatsioonikultuuri eelkõige põhiväärtustel ja inimsuhetel põhinev õhkkond, kus töötajate pühendumus ja ühtekuuluvus on võtmetähtsusega. Mitmed juhid rõhutasid, et töötajate omavaheline hoolivus ja lojaalsus on aidanud kriisides toime tulla isegi siis, kui ressursse oli vähe. Selline inimkeskne väärtuskultuur toetab nii töemotivatsiooni kui ka kollektiivset vaimset vastupidavust. Üks juht märkis, et kriiside ajal muutus kollektiivi sisemine distsipliin ja suhtumine töösse teadlikumaks (Lisa 3, 76).

Väiksemates organisatsioonides ilmnas, et kriisid võivad isegi tugevdada kollektiivset vaimu, just üksteise toetamise kaudu. Intervjuud tõid esile ka isikliku vastutuse ja initsiatiivi olulisuse. Töötajate kaasatus otsuste tegemisse ning nende isiklik pühendumus loovad kultuuri, kus igaüks tunneb end organisatsiooni lahutamatu osana. Mitmed juhid tõid välja, et kriisid on sageli muutunud loominguliseks väljakutseks, mis on aidanud leida uusi töövorme ja publikuga suhtlemise viise (Lisa 3, 77).

Kokkuvõtlikult toetab etendusasutuste organisatsioonikultuur säilenõtkust inimkeskse väärtuskultuuri, kriisides tugevneva usalduse ja õppimise, töötajate vastutuse ja kaasatuse ning loova ja uuendusliku mõtlemise kaudu.

3.4. Toetavad tegurid

Uurimuse tulemuste põhjal eristus neli peamist tegurit, mis kujundavad etendusasutuste võimet kriisidega toime tulla: inimressurs ja rollijaotus, struktuursed ja tehnilised toetajad, koostöö ja infovahetus ning sotsiaalne ja emotsionaalne tugi.

3.4.1. Inimressurss ja rollijaotus

Selle alamkoodi alla kuuluvad järgmised teemad: kogemus ja pädevus, selge rollijaotus ja juhtimine, paindlikkus ja multifunktsionaalsus ning meeskonna sidusus ja valmisolek.

Intervjuudest ilmnes, et etendusasutuste inimressurssi iseloomustab tugev kogemuspõhisus ja kollektiivne pädevus (Lisa 3, 78). See peegeldab käsitlust, mille kohaselt professionaalne kogemus loob organisatsioonis sisemise kindluse ning võime tegutseda ka ebakindlates ja muutlikes olukordades.

Selge rollijaotus osutus enamikus organisatsioonides otsustusprotsessi tõhusust toetavaks teguriks (Lisa 3, 79; 80). See näitab, et hästi toimiv juhtimisstruktuur ja usaldusel põhinev rollijaotus võimaldavad säilitada selgust, toetades samal ajal paindlikku tegutsemist kriisi ajal.

Paindlikkus ja multifunktsionaalsus kujunesid eriti oluliseks väiksemates organisatsioonides, kus töötajatel on sageli mitu rolli ning vajadus kiiresti vastutusalasid ümber jagada (lisa 3, 81). Selline töökorraldus eeldab kõrget professionaalset pädevust ja meeskonnasisest usaldust.

Analüüsist nähtub, et etendusasutuste inimressursside tugevus põhineb tasakaalul mitme teguri vahel: kogemus loob stabiilsuse, selge rollijaotus annab suuna, paindlikkus tagab kohanemisevõime ning meeskonna sidusus loob usaldusel põhineva valmisoleku. Nende tegurite koosmõju tugevdab organisatsiooni suutlikkust kriisiolukordades kiiresti reageerida ja taastuda.

3.4.2. Struktuursed ja tehnilised toetajad

Selle alamkoodi alla kuuluvad alljärgnevad teemad: struktuur ja vastutus, töövahendid ja infrastruktuur, kommunikatsioon, harjutused ja valmisoleku testimine ning välised partnerid ja institutsionaalne tugi.

Intervjuudest ilmnes, et etendusasutustes on struktuur ja vastutuse jaotus kriiside mõjul muutunud teadlikumaks ja läbimõeldumaks. Ühes organisatsioonis kirjeldati süsteemset rollijaotust, kus otsustusõigused olid eelnevalt kokku lepitud ning töötajatel selge, kellega ja millal kriisiolukorras suhelda (Lisa 3, 82). Teises rõhutati detsentraliseeritud juhtimist ja paindlikku otsustuskorda (Lisa 3, 83).

Lisaks struktuurile peeti oluliseks ka tehnilist valmisolekut ja töövahendeid, mis toetavad operatiivset toimetulekut kriisiolukordades (Lisa 3, 84). Kommunikatsioon ja infovahetus kujunesid kõigi intervjuude põhjal kriitiliseks toetusmehhanismiks, võimaldades vältida paanikat ning hoida kollektiivi ühtse ja informeerituna (Lisa 3, 85).

Kriisiharjutused ja valmisoleku testimine ilmnisid samuti olulise õppe- ja kontrollmehhanismina, aidates tuvastada kitsaskohti ning parandada organisatsiooni valmisolekut kriisideks (Lisa 3, 86). Lisaks sisemistele struktuursetele ja tehnilistele teguritele mängivad olulist rolli ka välised partnerid ja institutsioonid, kellega tehakse koostööd kriisiolukordade ennetamisel ja lahendamisel (Lisa 3, 87).

Kokkuvõttes näitas analüüs, et struktuursed ja tehnilised toetajad loovad kriisiolukorras raamistiku, mis võimaldab organisatsioonil toimida kindlalt ja koordineeritult. Tõhus struktuur, toimivad tehnilised lahendused, läbipaistev kommunikatsioon ning regulaarne valmisoleku testimine loovad tugeva aluse organisatsiooni säilenõtkusele, mis võimaldab organisatsioonil edukalt kriisidega toime tulla.

3.4.3. Koostöö ja infovahetus

Selle alamkoodi alla kuuluvad järgnevad teemad: koostöövõrgustikud ja partnerid ning kommunikatsioon ja infovahetus.

Intervjuudest selgus, et etendusasutuste koostöövõrgustikud on kujunenud kriiside jooksul tugevamaks ja mitmekihilisemaks. Suurt rõhku pandi koostööle teiste kultuuri- ja linnaasutustega, mis aitab tagada ressursi- ja infojaotuse ning kollektiivse reageerimisvõime (Lisa 3, 88). Partnerlus ei tähenda ainult ametlikke kokkuleppeid, vaid ka kogukondlikku ja institutsionaalset tuge.

Intervjueeritute hinnangul kujunes kriitiliseks teguriks sise- ja väliskommunikatsioon, mis aitab säilitada usaldust ja vähendada ebakindlust. Avatud ja kiire infovahetus võimaldas töötajatel olla teadlikud, vähendas spekulatsioone ja stressi. Mõnes organisatsioonis oli kommunikatsioonile ja partnerlusele loodud ka süsteemne raamistik, mis põhineb regulaarsel suhtlusel ja ühiselt kokkulepitud tööjaotusel.

Analüüsi põhjal võib öelda, et kriiside ajal kujunes koostöö mitte ainult tugistruktuuriks, vaid ka õppimise ja kohanemise mehhanismiks. Regulaarne infovahetus ja usaldusel põhinev partnerlus võimaldasid ennetada riske ja muutuvatele oludele kiiremini reageerida.

3.4.4. Sotsiaalne ja emotsionaalne tugi

Selle alamkoodi alla kuuluvad järgnevad teemad: psühholoogiline ja emotsionaalne tugi, motivatsioon ja pühendumus ning kogukondlikud sidemed.

Intervjuude põhjal ilmnes, et etendusasutustes pööratakse üha rohkem tähelepanu töötajate psühholoogilisele ja emotsionaalsele heaolule. Kriiside ajal muutus oluliseks inimeste märkamine ja neile turvatunde pakkumine (Lisa 3, 89). Need näited kinnitavad, et emotsionaalne toetus on muutunud töökorralduse osaks, mitte kõrvaltegevuseks. Juhtide ja kolleegide vaheline hooliv suhtlus aitas vähendada pingeid ja tugevdada kollektiivset kuuluvustunnet. Samuti toodi välja, et raskel ajal loodi rohkem võimalusi omavaheliseks suhtlemiseks ja mitteametlikeks kohtumisteks, mis toetasid ühtsust ja vaimset vastupidavust.

Motivatsioon ja pühendumus kujunesid kriisiolukorras eriti olulisteks teguriteks, mis aitas säilitada töötahet ja missioonitunnet (Lisa 3, 90). Sarnane mõtteviis kajastub ka väiksemates organisatsioonides, kus tähtsustati tugevat ühtekuuluvust ja kollektiivset pühendumust (Lisa 3, 91). Motivatsiooni ja sisemise jõu allikana toodi esile ka etendusasutuse missiooni ja publikuga suhtlemist, viidates sellele, et kriisis püsijäämine ei ole etendusasutuste jaoks üksnes majanduslik probleem, vaid ka kultuuriline vastutus kogukonna ees. Kogukondlikud sidemed – suhted publikuga, koostööpartneritega ja kohaliku kogukonnaga mängisid samuti olulist rolli sotsiaalse vastupidavuse kujundamisel (Lisa 3, 92), peegeldades, kuidas kogukonna toetus ja koostöövõrgustikud loovad kindlustunde ja tugevdavad emotsionaalset sidusust nii organisatsiooni sees kui ka väljaspool seda.

Kokkuvõttes võib öelda, et säilenõtkuse alus on sotsiaalne ja emotsionaalne tugi, mis ühendab inimliku ja institutsionaalse tasandi. Psühholoogiline turvatunne, kollektiivne hoolivus ja kogukondlikud sidemed aitavad kriisiolukordades hoida stabiilsust ja optimismi, olles eelduseks taastumisele ja uuenemisele.

3.5. Piirangud ja väljakutsed

Uurimuse käigus ilmnis kolm peamist piirangute ja väljakutsete valdkonda – esiteks inimressurss ja töökoormus, teiseks rollistruktuur ja pädevusalad ning kolmandaks psühholoogilised piirangud.

3.5.1. Inimressurss ja töökoormus

Selle alamkoodi alla kuuluvad järgmised teemad: töäjõuga seotud piirangud ning psühholoogiline koormus ja läbipõlemise risk.

Kriiside ajal muutus töökoormus märgatavalt intensiivsemaks, eriti väiksemates meeskondades, kus iga töötaja oli sunnitud täitma mitut rolli (Lisa 3, 93). Juht tõi esile spetsiifiliste oskustega töötajate nappuse, mis muudab asendamise ja tööjaotuse kriisiolukorras keeruliseks (Lisa 3, 94).

Kolmandas intervjuus rõhutati vajadust toetada väikestes kollektiivides töötajate vaimset tasakaalu ja pakkuda psühholoogilist tuge, et vältida läbipõlemist (Lisa 3, 95). Etendusasutustes osutus kollektiivi motivatsioon ja emotsionaalne tugi oluliseks teguriks, mis aitas suurenenud töökoormust taluda (Lisa 3, 96). Kuuendas intervjuus rõhutati eriti vajadust ennetada läbipõlemist pärast pandeemia perioodi, mil töö- ja puhkeaja piirid hägustusid (Lisa 3, 97).

Need tähelepanekud näitavad, et töäjõu nappus ja psühholoogiline väsimus on omavahel tihedalt seotud – väike ja kogenud meeskond tagab küll stabiilsuse, kuid piirab taastumisvõimet ja uute oskuste arendamist. Töötajate vaimse tervise hoidmine, võimalused rutiinist väljumiseks ning mitme rolli täitmise tasakaalustamine kujunesid keskseteks väljakutseteks, mis mõjutavad otseselt organisatsioonide säilenõtkust.

3.5.2. Rollistruktuur ja pädevused

Selle alamkoodi alla kuuluvad järgmised teemad: juhtimise ja rollide jaotus ning pädevusalade ja paindlikkuse piirid.

Intervjuude põhjal selgus, et väiksemates organisatsioonides on juhtimise ja rollide jaotus sageli tugevalt isikupõhine, otsustusõigus ja vastutus koonduvad väikse hulga inimeste kätte, tavaliselt tehnilise juhi või peajuhi tasandile (Lisa 3, 98). Intervjuudest tuli selgelt esile spetsiifiliste oskuste ja tööjaotuse piiratus, eriti tehniliste ametikohtade puhul, kus asendajate leidmine on keeruline või võimatu (Lisa 3, 99). Paindlikkus ja kiire reageerimisvõime osutusid samal ajal vältimatuteks

omadusteks olukordades, kus oli vaja viivitamatut ja operatiivset tegutsemast (Lisa 3, 100). Sellistes tingimustes tuli töötajatel sageli oma rollist väljapoole astuda ning võtta vastutus, mis ületas tavapärast tööjaotust.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et etendusasutuste juhtimise ja rollistruktuuride tõhusus kriisiolukorras sõltub tasakaalust selguse ja paindlikkuse vahel. Väiksemates organisatsioonides võimaldab isikupõhine juhtimine küll kiiret reageerimist ja operatiivset tegutsemist, kuid samal ajal suurendab see vastutuskooormust ning muudab süsteemi haavatavaks võtmeisikute puudumise korral. Spetsiifiliste ametikohtade asendamatus ja piiratud tööjõu tingimustes on kriiside ajal määrava tähtsusega töötajate kogemus ja koostöövalmidus.

3.5.3. Psühholoogilised piirangud

Selle alamkoodi alla kuuluvad järgmised teemad: emotsionaalsed ja psühholoogilised reaktsioonid ning vaimne vastupidavus ja tugi.

Intervjuude põhjal selgus, et enamik etendusasutuste töötajaid koges kriiside ajal märkimisväärset emotsionaalset väsimust. Mitmes intervjuus rõhutati, et väsimuse mõju avaldus nii ärevusena kui ka motivatsiooni kõikumisena. Ebakindlus ja pidev muutus tekitasid vajaduse teadlikult kujundada töökliimat ja pakkuda töötajatele emotsionaalset tuge. Juhtide hinnangul muutus eriti oluliseks psühholoogilise turvalisuse säilitamine ja kollektiivi toetamine.

Kokkuvõttes võib öelda, et psühholoogilised piirangud on üks olulisemaid tegureid, mis mõjutavad etendusasutuste võimet kriisidest taastuda. Kuigi emotsionaalne ebakindlus ja väsimus olid korduvad teemad, aitasid ühtekuuluvus ja hooliv juhtimiskultuur kriiside mõju märkimisväärselt leevendada.

4. JÄRELDUSED JA ARUTELU

Empiirilisest analüüsist nähtus, et etendusasutuste kriisiga toimetulekuvõime ja säilenõtkus kujunevad mitme teguri koosmõjul ning on otseselt seotud nii organisatsiooni suuruse, juhtimispraktika kui ka töötajate valmisolekuga. Uurimuse tulemused osutasid, et organisatsiooni suurus mõjutab eeskätt ressursside kättesaadavust, rollide jaotust ja struktuurset paindlikkust. Suuremates organisatsioonides võimaldavad mitmekesisemad ressursid ja selgemad struktuurid süsteemsemat kriisijuhtimist, samas kui väiksemates organisatsioonides toetub toimetulek enamasti paindlikkusele, isikupõhisele juhtimisele ja töötajate multifunktsionaalsusele. Kuigi teoorias ei käsitleta otseselt etendusasutuste suuruse mõju kriisidega toimetulekule, haakuvad need empiirilised leiud kriisijuhtimise käsitlusega, mis rõhutavad formaliseerituse, otsustuskiiruse ja paindlikkuse rolli kriisiolukordades (Jaques, 2006; Drennan *et al.*, 2007).

Juhtimispraktika määrab, kuidas kriisidele reageeritakse, millisel viisil langetatakse otsuseid ning kui kiiresti suudetakse ebakindlates olukordades tegutseda. Uurimusest ilmnes, et kaasav, usaldusel põhinev ja selge vastutusjaotusega juhtimine toetab paremini kriisiga kohanemist kui jäik ja hierarhiline juhtimismudel. See tulemus on kooskõlas käsitlusega, mille järgi kriisiolukorras on määrava tähtsusega juhtide võime tagada selge kommunikatsioon, säilitada otsustusvõime ning luua töötajatele psühholoogiline turvalisus (Coombs T. W., 2006; Jaques, 2006; Drennan *et al.*, 2007; Bundy *et al.*, 2017; Duchek, 2020; Lengnick-Hall *et al.*, 2011).

Töötajate valmisolek hõlmab nii erialast pädevust ja varasemat kogemust kui ka psühholoogilist vastupidavust ja koostöövalmidust. Valmisolek väljendub suutlikkuses täita mitut rolli, kohaneda kiiresti muutuvate oludega ning võtta vastutust ka väljaspool tavapärast tööjaotust. Analüüs näitas, et just motiveeritud ja pühendunud kollektiiv võimaldab organisatsioonil kriisides lisaks püsijäämisele ka õppida ja areneda, mis toetab arusaama, et säilenõtkus kujuneb suurel määral inimeste kogemuse ja kohanemisvõime kaudu (Kimhi, 2014; Drennan *et al.*, 2007; Jaques, 2006).

Intervjuude põhjal kerkis esile kolm peamist piirangute kategooriat – inimressurss ja töökoormus, rollistruktuur ja pädevusalad ning psühholoogilised tegurid, mis moodustavad ühtse raamistiku, mille kaudu saab mõtestada organisatsioonide tugevaid külgi ja arenguvajadusi. Need piirangud peegeldavad kriisijuhtimise teooriates kirjeldatud olukordi, kus kriis paneb proovile nii organisatsiooni struktuuri, juhtimisvõime kui ka töötajate vastupidavuse (Bundy *et al.*, 2017; Jaques, 2006).

Samal ajal tuli esile, et paljud säilenõtkust toetavad tegevused on organisatsioonides juba kujunenud loomulikuks tööpraktikaks ning kogemuspõhiseks tegutsemiseks, ehkki neid ei käsitleta alati teadliku arendustegevusena. See haakub käsitlusega, mille kohaselt toimub kriisidest õppimine sageli praktilise tegutsemise ja refleksiooni kaudu, mitte üksnes formaalsete süsteemide ja protseduuride abil (Coombs T. W., 2006; Ermus & Murumets, 2020).

Intervjuude põhjal selgus, et inimressurss on etendusasutustes nii suurim väärtus kui ka suurim haavatavus. Väikesed kollektiivid sõltuvad enam võtmeisikutest ja spetsiifilistest oskustest, mis tähendab, et iga puuduv isik või töökoormuse kasv mõjutab kogu töökorraldust. Samas ilmnes, et mitmed ettevalmistuslikud tegevused, nagu rollide täpsustamine, kontaktisikute määramine, ohutusalsed koolitused ja suhted koostööpartneritega, aitavad juba praegu oluliselt vähendada kriisihetkede koormust. See näitab, et kuigi töökoormus suureneb kriisi ajal kiiresti, on organisatsioonides olemas oskused ja ennetavad tegevused selle leevendamiseks. Paljud neist tegevustest on – kuid mitte alati – teadlikud või süsteemsed. Kui neid protsesse järjepidevalt dokumenteeritaks (rollid, otsused, protsessid, kontaktid, õppetunnid) ja regulaarselt uuendataks (pärast kriise, harjutusi, juhtkonna vahetust, struktuurimuudatusi), väheneks sõltuvus üksikutest töötajatest ning kollektiiv saaks kriisiolukorras tegutseda ühtlasemalt ja stabiilsemalt.

Rollistruktuuri ja pädevusaladega seotud piirangud tulid selgelt välja nii väikestes kui ka suurtes organisatsioonides, kuid nende ilmingud olid erinevad. Suurtes organisatsioonides oli selgemalt määratletud erinevate rollide tegevused ja kohustused ning informatsiooni edastamise viisid. Samas ilmnes, et mitmetes osakondades võis info liikumine aeglustuda ja otsustusprotsess muutuda raskeks. Väikestes organisatsioonides oli olukord vastupidine, otsused olid kiired ja operatiivsed, kuid rollijaotus sõltus tugevalt juhtide isiklikust initsiatiivist ja töötajate valmisolekust vajadusel võtta lisakohustusi. Sellega kaasnes aga liigne sõltuvus konkreetsetest isikutest.

Oluline järeldus on, et selge rollistruktuuri loomine ei vaja tingimata keerulisi dokumente vaid läbimõeldust ja järjepidevust. Intervjuudes mainitud praktikad, nagu igapäevased operatiivsed koosolekud, informatsiooni liikumisahel ja kontaktisikute määramine ning rollipõhised simulatsioonid, toimivad juba rollistruktuuri toetava mehhanismina. Kui organisatsioonid kasutaksid neid praktikaid teadlikult, rakendades süsteemsemat käsitlust ja koolituslikku järjepidevust, väheneks nii liigne vastutus kui ka võtmeisikute ülekoormus.

Kõigi intervjuude läbivaks teemadeks olid psühholoogiline pinge ja emotsionaalne väsimus. Kriiside pidev kuhjumine, teadmatus, ootamatud muudatused ja töö intensiivistumine mõjutasid nii töötajate motivatsiooni kui ka vaimset heaolu. Intervjuude põhjal võib järeldada, et organisatsioonid tegelevad psühholoogiliste piirangute leevendamisega enam, kui nad ise seda teadvustavad. Refleksioonikoosolekud, toetav juhtimisstiil, avatud suhtlus ning kollektiivne arutelu keeruliste olukordade üle toimivad taastumisel oluliste komponentidena. See järeldus on kooskõlas kriisijuhtimise teooriaga, mille kohaselt kriisi mõju avaldub lisaks struktuursetele ja operatiivsetele aspektidele ka töötajate psühholoogilises heaolus (Jaques, 2006). Jaques (2006) ja Bundy *et al.*, (2017) rõhutavad, et kriisijärgne taastumine eeldab refleksiooni, avatud kommunikatsiooni ja juhtide teadlikku rolli psühholoogilise turvalisuse loomisel. Samuti toob Coombs (2006) esile, et selge ja toetav kriisikommunikatsioon aitab vähendada ebakindlust ja ärevust ning toetab töötajate vastupidavust. Nende käsitluste valguses võib refleksioonikoosolekuid, toetavat juhtimisstiili ja kollektiivset arutelu käsitleda oluliste taastumismehhanismidena, mis tugevdavad organisatsioonilist säilenõtkust.

Eelnevalt loetletud tegevusi määratletakse teoorias kui organisatsiooni säilenõtkuse tugevdamise praktikana, mis aitavad kriisi järel taastada nii töövõimet kui ka psühholoogilist tasakaalu (Jaques, 2006; Bundy *et al.*, 2017). Seega võib järeldada, et organisatsioonides juba rakendatavad praktikad toetavad väga selgelt töötajate emotsionaalset taastumist. Samas viitavad teoreetilised käsitlused sellele, et süsteemsem lähenemine nagu teadlikult kavandatud pausid kiirete perioodide vahel, aitaks psühholoogilisi piiranguid ennetada ja tugevdada organisatsiooni pikaajalist säilenõtkust (Bundy *et al.*, 2017).

Analüüsist tulid esile olulised erinevused organisatsiooni suuruse lõikes.

1. Suured organisatsioonid:

- omavad struktureeritumaid protsesse ja ametlikumaid kriisivalmiduse praktikaid;
- saavad toetuda selgemale rollijaotusele ja parematele tehnilistele vahenditele;
- võivad kannatada aeglasema otsustusprotsessi ja liigse kooskõlastamise all.

2. Väikesed organisatsioonid:

- reageerivad kiiremini ja paindlikumalt;
- toetuvad tihedale suhtlusele ja meeskonna sidususele;
- on rohkem haavatavad, sest süsteemus ja dokumenteeritus on nõrgemad ning võtmeisikute koormus suurem.

Oluline järeldus on, et nii suurte kui ka väikeste etendusasutuste tegevused sisaldavad säilenõtkust toetavaid elemente, kuid nende riskid on erinevad. Väikestel organisatsioonidel oleks kasulik tõsta süsteemsuse taset, näiteks dokumenteerida selgemalt rolle, vastutusalasid ja kriisiprotseduure ning korrastada dokumendisüsteeme ja infoliikumist. See aitaks vähendada sõltuvust üksikutest võtmeisikutest ja tagada ühtlasem tegutsemine kriisiolukorras. Suuremates organisatsioonides seevastu on oluline hoida otsustusprotsesse võimalikult operatiivsetena, vältides liigset hierarhilisust ja pikki kooskõlastusahelaid. Selgete volituste, tõhusa kommunikatsiooni ja otsustusõiguse delegerimise kaudu on võimalik ühendada süsteemsus ja paindlikkus, mis on kriisiolukorras säilenõtkuse eelduseks.

Empiirilistest tulemustest nähtus, et säilenõtkus tekib suuresti igapäevase töö kaudu – koostöö, usaldus, avatud suhtlus, refleksioon ja operatiivne kohanemine on praktikad, mida etendusasutused järjepidevalt rakendavad. Sageli ei sõnastata neid tegevusi teadlikult säilenõtkuse arendamisena, kuid teooria käsitleb just selliseid igapäevaseid juhtimis- ja tööpraktikaid organisatsiooni säilenõtkuse kesksete kujundajatena. Jaques (2006) rõhutab, et kriisijuhtimine ja sellest õppimine ei toimu üksnes kriisihetkel, vaid on pidev protsess, mis kujuneb läbi tavapärase töö- ja juhtimispraktikate.

Neis organisatsioonides, kus nii ettevalmistus, toimetulek kui ka taastumine olid läbimõeldud ja kogemustest lähtuvad, oli kriisidega toimetulek tasakaalukam, otsused kiiremad ja emotsionaalne vastupidavus tugevam. See on kooskõlas säilenõtkuse teoreetilise käsitlusega, mille kohaselt kujuneb organisatsiooniline vastupidavus protsessina, mis hõlmab ennetust, reageerimist ja taastumist ning nende vahelist õppimist (Jaques, 2006; Bundy *et al.*, 2017). Seetõttu võib öelda, et säilenõtkus ei ole etendusaustustes pelgalt teoreetiline konstruktsioon, vaid osa etendusasutuste igapäevasest juhtimiskultuurist ja töökorraldusest, mis võimaldab organisatsioonidel kriisides mitte üksnes ellu jääda, vaid ka areneda.

Kuigi töö piiranguks võib lugeda valimi väiksust, mis ei võimalda tulemusi laialdaselt üldistada, loob süvaintervjuude põhjalik ja mitmetahuline analüüs koos erineva suurusega etendusasutuste võrdlusega olulist lisaväärtust organisatsioonide kriisidega toimetuleku mõistmisel. Uurimus võimaldab avada organisatsioonilise säilenõtkuse kujunemist detailse ja kontekstipõhise vaate kaudu, tuues esile nii struktuursed kui ka inimkesksed tegurid, mis osutuvad kriisiolukordades määravaks. Tööga panustatakse teadlikuma säilenõtkuse kultuuri kujundamisse etendusasutustes

ning luuakse tugev lähtekoht edasiseks empiiriliseks ja võrdlevaks uurimustööks nii kultuuri- kui ka organisatsiooniuurimuste valdkonnas.

Empiiriliste tulemuste põhjal võiks edasine uurimus keskenduda järgmistele suundadele. Esiteks on põhjendatud töötajate psühholoogilise vastupidavuse kvantitatiivne mõõtmine eri olukordades, kuna intervjuudest nähtus, et vaimne vastupidavus on säilenõtkuse keskne komponent, mis mõjutab otseselt organisatsioonide võimet kriisidega toime tulla ja neist taastuda. See on kooskõlas säilenõtkuse käsitlusega, mille kohaselt organisatsiooni vastupidavus tugineb individuaalsele ja kollektiivsele toimetulekule stressi, ebakindluse ja muutustega (Duchek, 2020; Bundy *et al.*, 2017; Lengnick-Hall *et al.*, 2011).

Teiseks on vajalik uurida rollijaotuse ja töökoormuse seoseid kriisiolukorra efektiivsusega, sest kriiside ajal kujunevad töötajate käitumismustrid, otsustuskiirus ja reageerimisvõime sõltuvad suuresti rollide selgusest ja töökoormuse jaotusest. Jaques (2006) ning Drennan *et al.*, (2007) käsitlustes rõhutatakse, et kriisiolukorras muutub määravaks just selge vastutusjaotus ja juhtimiskultuur, mis võimaldab vältida viivitusi otsustamisel ja rollikonflikte (Zhou & Li, 2010). Seetõttu aitaks nende seoste süstemaatiline uurimine paremini mõista, kuidas juhtimispraktikad ja töökorraldus mõjutavad kriiside lahendamise tõhusust ja organisatsioonide säilenõtkust.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk oli uurida, milliseid strateegiaid ja lahendusi rakendavad Eesti etendusasutused kriisidega toimetulekuks ning kuidas kujuneb nende organisatsiooniline säilenõtkus. Uurimuses kasutati kvalitatiivset lähenemist ning tehti seitse süvaintervjuud eri suurusega etendusasutuste vastutavate töötajatega. Selline käsitus võimaldas mõista kriisijuhtimise ja säilenõtkuse kujunemist organisatsioonisiselt, juhtide kogemuste ja praktiliste tööprotsesside kaudu.

Analüüsist ilmnestid selged erinevused väikeste ja suurte etendusasutuste vahel. Suuremates organisatsioonides oli kriisideks ettevalmistumine süsteemsem ja toetatud ametlike protsesside, selge rollijaotuse ja struktuursete tugimehhanismidega. Väiksemad organisatsioonid tegutsesid paindlikumalt ja kiiremini, kuid sõltusid tugevasti üksikutest võtmeisikutest ning vähem formaliseeritud praktikast. Siiski selgus, et kõik uuritud organisatsioonid kasutasid teadlikult või intuiitiivselt mitmeid säilenõtkust toetavaid tegevusi – regulaarset suhtlust, meeskonnasisest koostööd, rollipõhist tegutsemist ja kollektiivset refleksiooni pärast keerulisi olukordi.

Empiirilisest analüüsist tuli välja kolm peamist raskuste valdkonda – inimressurss ja töökoormus, rollistruktuur ja pädevused ning psühholoogilised piirangud. Need piirangud ei olnud üksnes kriisi tagajärg, vaid kujunesid ka kriisidega toimetulekut mõjutavaks teguriks. Samas oli näha, et mitmed ettevalmistavad tegevused, nagu regulaarne infojagamine, koolitused, simulatsioonid ja rollide täpsustamine, aitasid neid piiranguid juba ennetavalt leevendada. Seega võib järeldada, et olemasolevate praktikate teadlikum ja süsteemsem käsitus võimaldaks etendusasutustel vähendada töökoormust, pädevusalade kitsaskohti ja psühholoogilisest pingest tulenevaid riske.

Kriisidega toimetulekut toetas oluliselt kollektiivne lõimumine ning usaldusel põhinev juhtimiskultuur. Intervjuudest nähtus, et kuigi kriisid tekitasid töötajates ebakindlust ja emotsionaalset koormust, aitasid avatud kommunikatsioon, üksteise toetamine ja ühised arutelud säilitada töövõimet ja leida praktilisi lahendusi. Samuti ilmnest, et organisatsioonid rakendasid sageli refleksiooni ja õppimise praktikaid, mis andsid võimaluse kriisist saadud kogemusi teadlikult edasi arendada ja tulevikuks kohandada.

Autor saab järeldada, et etendusaustused kasutavad kriisidega toimetulekuks mitmeid säilenõtkust toetavaid käsitusviise, kuid nende süsteemsus ja järjepidevus varieeruvad. Suurim potentsiaal

peitub praktika teadlikus arendamises. Paljud tegevused, mida praegu tehakse kogemuse ja vajaduse pinnalt, võiksid pakkuda veelgi suuremat tuge, kui need oleksid strateegiliselt läbimõeldud ja organisatsioonikultuuri osana kinnistunud.

SUMMARY

PERFORMING ARTS INSTITUTIONS IN TIMES OF CRISIS: RESILIENCE, CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Reelika Jaanverk

The purpose of this master's thesis is to identify the strategies and solutions applied in Estonian performing arts institutions to cope with crises and to ensure their organizational resilience. The study focuses on how performing arts institutions prepare for crises, the methods they use to adapt and recover, and the factors that support or constrain their ability to manage crises. The thesis is based on a qualitative research method and in-depth interviews conducted with responsible staff members from seven performing arts institutions, which enabled the analysis of crisis management through organizations' real-life experience and everyday practice.

The results of the analysis indicate that performing arts institutions employ a variety of coping and recovery mechanisms; however, the level of systematization and awareness of these mechanisms differs between organizations. In larger organizations, crisis preparedness was more structured, relying on role-based responsibilities, internal procedures, and regular training. In smaller organizations, flexible and оперативне action predominated, often based on team members' experience and rapid information exchange. Nevertheless, all organizations emphasized the importance of cooperation, trust, and open communication.

The study identified three main groups of constraints and challenges: issues related to human resources and workload, limitations in role structures and areas of competence, and employees' psychological strain. At the same time, the analysis showed that many activities already undertaken by organizations to prevent and respond to crises—such as clarifying roles, regular communication, training, simulations, and team-based reflection—help to significantly mitigate these constraints.

The analysis revealed that resilience is particularly supported by mutual support among team members, clearly defined areas of responsibility, a flexible leadership culture, and the ability to learn from experience. In many performing arts institutions, these principles are applied as part of everyday work, often without explicitly labeling them as resilience practices.

Keywords: performing arts institutions, resilience, crisis management, crisis preparedness, adaptation.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aebischer, P., & Gray, K. (2024). Pandemic Preparedness in the Live Performing Arts: Lessons to Learn from COVID-19. *Journal of Arts Management, Law, and Society*, 1-28.
- Aksu, H. H. (2009). Questionnaires and Interviews in Educational Researches. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16.
- Bizas, K. (2016). Reinhart Koselleck's work on crisis. *French Journal For Media Research*, 5.
- Boin, A., 't Hart, P., Stoern, E., & Sundelius, B. (2005). The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure. *Cambridge University Press*, 196.
- Bonet, L., & Donato, F. (2011). The Financial Crisis and its Impact on the Current Models of Governance and Management of the Cultural Sector in Europe. *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 1(1), 4-11.
- Bouncken, R. B., Czakon, W., & Schmitt, F. (2024). Purposeful sampling and saturation in qualitative research methodologies: recommendations and review. *Review of Managerial Science*, 37.
- Braun, T. (2021). *Eesti teatrite ja DRAAMA festivali tegevust iseloomustavate näitajate ülevaade kahe suure kriisi taustal aastatel 2004–2020*. Tartu: Tartu ülikool.
- Braun, T. (2023). *Eesti etendusasetuste toimimise analüüs COVID-19 kriisi kontekstis*. Tartu: Tartu ülikool.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. United Kingdom: Oxford university press.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Coombs, T. W., & Short, C. E. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 1661-1692.
- Coombs, T. W. (2006). The protective powers of crisis response strategies: managing reputational. *ELSEVIER*, 241-259.
- Coombs, T. W. (2014). State of Crisis Communication: Evidence and the Bleeding Edge. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 12.
- Coombs, W. (2007). *Crisis Management and Communications Entry*.

- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Ibrahim, G., Garza, R. C., . . . Majzun, Z. (2022). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic.
- Drennan, L. T., McConnell, A., & Stark, A. (2007). *Risk and Crisis Management in the Public Sector*. London: Routledge.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 32.
- Eesti Etendus Kunstide Liit. (2023-2024). *Etendus Kunstide valdkonna arengukava 2024–2027*. Allikas: Eesti Lavastajate ja Dramaturgie Liit: <https://eldliit.ee/etenduskunstide-arengukava/>
- Eesti teatri agentuur*. (10. 09 2025. a.). Allikas: <https://teater.ee/teatristatistika/eesti-teatrisusteem/>
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 9.
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utrainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *SAGE*, 10.
- Ermus, A., & Murumets, J. (2020). Kriis, oht ja risk. *Sõjateadlane*, 87-112.
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, I. G. (2024). Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*, 21.
- Glaesser, D. (2006). *Crisis Management in the Tourism Industry*. Oxford: Elsevier.
- Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020). A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. *PLOS one*, 17.
- Hadida, A. L., Lampel, J., Walls, D. W., & Joshi, A. (2021). Hollywood studio filmmaking in the age of Netflix: a tale of two institutional logics. *Journal of Cultural Economics*, 45(2), 157-184.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Reviews*, 23.
- Ireni-Saban, L. (2013). Challenging Disaster Administration Toward Community - Based Disaster Resilience. *Administration & Society*, 651-673.
- Jaques, T. (2006). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Publik Relations Review*, 1-11.
- Kallio, H., Pietila, A., Johanson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal Of Advanced Nursing*, 30.

- Kimhi, S. (2014). Levels of resilience: Associations among individual, community, and national resilience. *Journal of Health Psychology*, 9.
- Kultuur, E. (18. 11 2021. a.). Kriisid kannatanud kultuurisektor ootab valitsuselt tuge ja avatud tulevikudialoogi. *Eesti Päevaleht*. Allikas: <https://epl.delfi.ee/artikkel/95170095/kriisid-kannatanud-kultuurisektor-ootab-valitsuselt-tuge-ja-avatud-tulevikudialoogi>
- Kultuuriministeerium. (2021). *Kultuuri arengukava 2021–2030*. Allikas: Kultuuriministeerium: <https://www.kul.ee/media/3478/download>
- Laherand, M.-L. (2012). *Kvalitatiivne uurimisviis*. OÜ Sulesepp.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 243-255.
- Liang, F., & Cao, L. (2021). Linking Employee Resilience with Organizational Resilience: The Roles of Coping Mechanism and Managerial Resilience. *Psychology Research and Behavior Management*, 13.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *Child Development*, 21.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary Magic: Resilience Processes in Development. *American Psychologist*, 227-238.
- Nguyen, M., Malik, A., Sharma, P., Kingshott, R., & Gugnani, R. (2024). High involvement work system and organizational and employee resilience: Impact of digitalisation in crisis situations. *ScienceDirect*, 14.
- OECD. (2020). *Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors*. OECD Policy Responses.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Fourth edition.
- Pfefferbaum, B., Pfefferbaum, R. L., & van Horn, R. L. (2015). Community Resilience Interventions: Participatory, Assessment-Based, Action Oriented Processes. *SAGE Publications*, 16.
- Pihl, K., Krusell, S., Mets, U., & Viia, A. (2021). Viiruskriis kultuuris. *Sirp*. Allikas: <https://www.sirp.ee/viiruskriis-kultuuris/>
- Rentschler, R. (2002). *The Entrepreneurial Arts Leader*. University of Queensland Press.
- Rosenthal, U., Comfort, L. K., & Boin, A. (2001). *Managing crises. Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield: Charles C Thomas.
- Rugam-Reban, E. (2016). *Infojuhtimine on kriisireguleerimise lahutamatu osa*.
- Ryu, S., & Cho, D. (2022). The show must go on? The entertainment industry during (and after) COVID-19. *Media, Culture & Society*, 10.

- Sinha, T. (2011). *Crisis management in organizations: an exploratory study of*. Louisiana: LSU Scholarly Repository.
- Siseministeerium. (2021). Kriisireguleerimispoliitika ülevaade 2021. Tallinn, Eesti: Siseministeerium.
- Smollan, R. K., Sayers, J. G., & Matheny, J. A. (2010). Emotional Responses to the Speed, Frequency and Timing of Organizational Change. *Time & Society*, 26.
- Sørensen, J. L., Ranse, J., Khorram-Manesh, A., Goniewicz, K., & Hertelendy, A. J. (2022). Employees Perception of Organizational Crises and Their Reactions to Them – A Norwegian Organizational Case Study. *Frontiers in Psychology*, 10.
- Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives. *European Journal of Psychotraumatology*, 14.
- Zhe, E. J., & Nickerson, A. B. (2007). Effects of an Intruder Crisis Drill on Children's Knowledge, Anxiety and Perceptions of School Safety. *School Psychology Review*, 10.
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 224-231.
- Zsido, A. N., Csokasi, K., Vincze, O., & Coelho, C. M. (2020). The emergency reaction questionnaire – First steps towards a new method. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 9.
- Tapper, J., Fazackerley, A., & Thorpe, V. (09. 03 2025. a.). 'The pandemic reinforced existing inequalities – it was a magnifying glass': how Covid changed Britain. *The Guardian*.
- Tena-Chollet, F., Tixier, J., Dandrieux, A., & Slangen, P. (2018). Training decision-makers: Existing strategies for natural and technological crisis management and specifications of an improved simulation-based tool. *Safety Science*, 23.
- Throsby, D. (2010). *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge University Press, 14.
- Ungar, M. (2011). The Social Ecology of Resilience: Addressing Contextual and Cultural Ambiguity of a Nascent Construct. *American Journal of Orthopsychiatry*, 1-17.
- Valackienė, A. (2011). Theoretical Substantiation of the Model for Crisis Management in Organization. *Engineering Economics*, 1-14.
- van der Vegt, G., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). Managing Risk and Resilience. *Academy of Management Journal*, 11.
- van Winkle, C., & Corrigan, S. (2021). Communicating on social media during a FestivalEmergency. *Emerald Insight*, 20.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 72-96.

Youngblood, S. (2010). Review of Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (2nd ed.), by W. T. Coombs, and Handbook of risk and crisis communication, edited by R. L. Heath & H. D. O'Hair. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 174-178.

LISAD

Lisa 1. Intervjuukava ja küsimused intervjueritavatele

Taustaandmed

- 1) Ametnimetus
- 2) Staaž organisatsioonis
- 3) Organisatsiooni suurus

Tabel 2. Intervjuu kava ja küsimused intervjuu läbiviimiseks

| INTERVJUU EESMÄRK | INTERVJUU UURIMUSKÜSIMUSED | INTERVJUU KÜSIMUSED |
|---|--|--|
| Intervjuu eesmärk on välja selgitada, milliseid strateegiaid ja lahendusi etendusasutused rakendavad kriisidega toimetulekuks ja oma organisatsiooni säilenõtkuse tagamiseks. Intervjuud viiakse läbi valitud Eesti teatrite ja kontserdimajade juhtide või ekspertidega. | Kuidas etendusasutustes süsteemselt kriisideks valmistatakse? | 5. Kas teie organisatsioonis on olemas kindlad plaanid ootamatute kriiside lahendamiseks? 6. Kas teil on olemas ametlikud kriisiplaanid ja kas neid uuendatakse regulaarselt? 7. Milliseid riskianalüüsi meetodeid ja tööriistu te kasutate kriisideks valmistumisel? 8. Milliseid etappe või samme järgib teie organisatsioon kriisideks ettevalmistumisel? 9. Milliseid koolitusi, kuidas ja kui sageli viiakse läbi? 10. Millist rolli mängib teie koostöö teiste organisatsioonide või kogukonnaga kriisiolukordades? |
| | Milliseid strateegiaid ja meetmeid kasutatakse etendusasutustes kriisidega kohanemiseks ja neist taastumiseks? | 11. Millised tegurid mõjutavad otsuste tegemist kriisi ajal organisatsioonis? 12. Kuidas tagatakse otsuste tegemisel paindlikkus ja kiirus? 13. Kui oluline on läbipaistvus kriisijuhtimises? 20. Kuidas mõjutab kriis organisatsiooni mainet pikaajaliselt? 21. Kas on võimalik kaotatud usaldust taastada? Kuidas? |

Lisa 1 järg

| | | |
|--|--|--|
| | <p>Kuidas etendusasutustes teadlikult säilenõtkust arendatakse?</p> | <p>14. Kas teil on organisatsioonis strateegiaid, mis toetavad säilenõtkuse arendamist igapäevatoos?</p> <p>15. Millised omadused aitavad teie organisatsioonis raskustega toime tulla ja keerulistest olukordadest taastuda?</p> <p>16. Millised tegurid (inimesed, struktuurid, toetavad tegevused) on aidanud teie organisatsioonis kriisides paremini toime tulla?</p> <p>17. Milline roll on töötajate kaasamisel organisatsiooni säilenõtkuse kujundamisel?</p> |
| | <p>Millised tegurid toetavad etendusasutuste säilenõtkust kriiside ajal?</p> | <p>1. Kuidas on teie organisatsioonis kriiside tähendus ajas muutunud – näiteks võrreldes varasema majanduskriisiga ja COVID-19-ga?</p> <p>1.1. Milliste kriisidega on teie organisatsioon kokku puutunud?</p> <p>2. Kuidas mõistate kriisi oma organisatsioonis – kas pigem ohuna või võimalusena muutusteks?</p> <p>3. Milliseid konkreetseid muutusi või ettevalmistusi on teie organisatsioonis tehtud varasematest kriisidest saadud õppetundide põhjal?</p> <p>4. Kui teie organisatsioonis räägitakse kriisist, siis kas pigem vaadatakse sellele kui väljakutsele või väljendatakse rohkem tundeid, nagu hirm, ärevus või pinget?</p> <p>20. Kuidas toimub teie organisatsioonis kriisi järgsete kogemuste ja õppetundide süsteemne kogumine?</p> <p>21. Kas ja kuidas toimub kriiside järel teadlik õppimine, õpitu rakendamine ning muutustega kohanemine?</p> |

Allikas: Jaanverk (2014), autori koostatud

Lisa 2. Koodipuu

Alljärgnev koodipuu on koostatud uurimustöö käigus tehtud intervjuude temaatilise sisuanalüüsi põhjal. Koodipuu eesmärk on esitada süstematiseeritud ülevaade põhi- ja alamkategoriatest, mis kujunesid välja andmete kodeerimise käigus. Koodide loomisel lähtuti nii intervjuu kui ka teoreetilisest raamistikust, sidudes praktikute kogemused ja vaated teaduskirjanduses käsitletud kontseptsioonidega.

Koodipuu struktuur on jaotatud viie põhikategooria alla. Iga põhikategooria sisaldab alamkoode, mille alla on rühmitatud vastavat teemat kirjeldavad märksõnad. Märksõnad on tuletatud intervjuueeritavate vastustest, säilitades nende mõtte ja sisu võimalikult täpselt.

Tabel 3. Koodipuu märksõnad

| Kood (teema) | | Alamkood | Märksõnad | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Kriisideks valmistumine | | Struktuursed ettevalmistused | kriisiplaanid | | |
| | | | rollide jaotus ja vastutusosalad | | |
| | | | kommunikatsioonikorraldus | | |
| | | Ennetavad tegevused | riskianalüüs ja riskide tajumine | | |
| | | | õiguslik ja strateegiline valik | | |
| | | | ressursside ettevalmistus | | |
| | | | organisatsiooniline ja kultuuriline valmisolek | | |
| | | Õppimine (koolitused ja simulatsioonid) | varustuse ja valmisoleku kontroll | | |
| | | | regulaarsed koolitused ja õppused | | |
| | | | spetsiifilised töötajate grupid | | |
| | | | vajaduspõhised | | |
| | | Koostööpartnerid ja kokkulepped | õppimise piirang | | |
| | | | koolituse vorm | | |
| | | | ametkondlik koostöö | | |
| | | | organisatsioonisisene koordineerimine | | |
| | | Kohanemine ja taastumine | Struktuurne taastumine | Finantsilised tegevused | kultuuri- ja haldusasutuste vaheline võrgustik |
| kogukondlik ja sektorite ülene koostöö | | | | | |
| kulude vähendamine ja optimeerimine | | | | | |
| Tööprotsesside muutmine | Kriisijärgsed arutelud (refleksioon ja arutelud) | | Tööprotsesside muutmine | tulu ja rahastusallikate haldamine | |
| | | | | Strateegiline eelarveplaneerimine | |
| | | | | töökorralduse paindlikkus ja juhtimine | |
| | Kriisijärgsed arutelud (refleksioon ja arutelud) | | Kriisijärgsed arutelud (refleksioon ja arutelud) | Kriisijärgsed arutelud (refleksioon ja arutelud) | rollide ja funktsioonide ümbermõtestamine |
| | | | | | töötajate heaolu toetamine |
| | | | | | praktiline refleksioon ja arutelud |
| Kriisijärgsed arutelud (refleksioon ja arutelud) | Kriisijärgsed arutelud (refleksioon ja arutelud) | Kriisijärgsed arutelud (refleksioon ja arutelud) | protseduuride ja plaanide uuendamine | | |
| | | | regulaarsed arutelud ja koosolekud | | |
| | | | refleksioon ja kriisijärgne analüüs | | |
| Kriisijärgsed arutelud (refleksioon ja arutelud) | Kriisijärgsed arutelud (refleksioon ja arutelud) | Kriisijärgsed arutelud (refleksioon ja arutelud) | kaasamine ja ettepanekud | | |

| | | | | |
|------------------------------|-------------------------------------|---|--|-------------|
| | | Paindlikkus | reaalajas reageerimine ja otsustamine | |
| | | | ressursside paindlik kasutamine | |
| | | | kultuuri- ja struktuurimuutused kriisi kaudu | |
| | | | otsustusprotsessi paindlikkus | |
| | | Koostöö institutsioonidega | kohalik koostöö ja info liikumine | |
| | | | keskne ja detsentraliseeritud juhtimine | |
| | | | koordineerimine ja süsteemne sidusus | |
| | Õppimine ja teadmiste rakendamine | Õppimine kogemusest | kogemus- ja kriisipõhine õppimine | |
| | | | juhtumipõhine analüüs ja reageerimine | |
| | | Teadmiste haldamine | talletamine ja süsteemsus | |
| | | | organisatsiooniline mälu ja tagasiside | |
| Säilenõtkus | Juhtimine | juhtimisstiil ja põhimõtted | | |
| | | vastutus ja isiklik panus | | |
| | | kommunikatsioon ja läbipaistvus | | |
| | | väljakutsed juhtimises | | |
| | Struktuur | organisatsiooni ülesehitus | | |
| | | rollid ja vastutus kriisis | | |
| | | paindlikkus ja katvus kriisiolukorras | | |
| | | teadmiste liikumine ja hajutamine | | |
| | Töötajad | kompetents ja kogemus | | |
| | | kaader ja stabiilsus | | |
| | | vastutus ja panus | | |
| | | suhted ja sisekliima | | |
| | | | | väljakutsed |
| | Meeskond ja koostöö | usaldus ja koostöökultuur | | |
| | | meeskonnarollid ja arendus | | |
| | | paindlikkus ja liikumine | | |
| | Õppimine | kogemuspõhine õppimine | | |
| | | harjutused ja praktika | | |
| | | dokumenteerimine ja süsteemsus | | |
| | Organisatsiooni kultuur | põhiväärtused ja õhkkond | | |
| | | kriiside mõju | | |
| | | isiklik vastutus ja initsiatiiv | | |
| | | loovus | | |
| Toetavad tegurid kriisi ajal | Inimressurss ja rollijaotus | kogemus ja pädevus | | |
| | | selge rollijaotus ja juhtimine | | |
| | | paindlikkus ja multifunktsionaalsus | | |
| | | meeskonna sidusus ja valmisolek | | |
| | Struktuursed ja tehnilised toetajad | organisatsiooniline struktuur ja vastutus | | |
| | | töövahendid ja infrastruktuur | | |
| | | kommunikatsioon | | |
| | | harjutused ja valmisoleku testimine | | |
| | | välised partnerid ja institutsionaalne tugi | | |

| | | |
|--------------------------|---|--|
| | Koostöö (ja info vahetus) | koostöövõrgustikud ja partnerid |
| | | kommunikatsioon ja infovahetus |
| | Sotsiaalne ja emotsionaalne tugi | psühholoogiline ja emotsionaalne tugi |
| Piirangud ja väljakutsed | Inimressurss ja töökoormus | motivatsioon ja pühendumus |
| | | kogukondlikud sidemed |
| | Rollistruktuur ja pädevusalad | töajõuga seotud piirangud |
| | | psühholoogiline koormus ja läbipõlemise risk |
| | Psühholoogilised piirangud | juhtimise ja rollide jaotus |
| | | pädevusalade ja paindlikkuse piirid |
| | emotsionaalsed ja psühholoogilised reaktsioonid | |
| | vaimne vastupidavus ja tugi | |

Allikas: Jaanverk (2014), autori koostatud

Lisa 3. Intervjuu tsitaadid

3.1.1. Struktuursed ettevalmistused (lehekülg 24)

1. „Jah, meie organisatsioonis on olemas konkreetne hädaolukorra tegevusplaan, mis käsitleb erinevaid võimalikke kriisiolukordi ja neile reageerimise samme“ (I4).

„Jah, meil on kindlad ja läbimõeldud plaanid ootamatute kriiside lahendamiseks. Need hõlmavad erinevaid olukordi, nagu evakuatsioon, tehnilised rikked, kommunikatsioonihäired ja IT-turbeintsidendid. [...] Uuendamine toimub regulaarselt – eriti pärast harjutusi või tegelikke kriise, et arvestada kogemusi ja uusi riske“ (I7).

2. „Ei ole kriisiplaane. Ja just sellel samal põhjusel, millest ma enne rääkisin – kõik kriisid on väga erinevad. Jah, meil on mingid üldised plaanid, mida saame rakendada. Aga selliseid konkreetseid kriisiplaane, mida saaks igas olukorras rakendada, meil ei ole. Ausalt öeldes on need plaanid rohkem minu enda peas läbi mõeldud, mitte dokumentidena asutuses olemas. Nii et asutusel kui sellisel ei ole ametlikke ja regulaarselt uuendatavad kriisiplaane“ (I2).

3. „Igal plaanil on selgelt määratletud rollid ja vastutused, et tagada kiire ja koordineeritud tegutsemine“ (I7).

4. „Näiteks valmistusime põhjalikult energiakriisiks – varusime vestid, taskulambid ja kui midagi ei juhtunud, siis oli isegi väike pettumus, aga õppisime sellest ikkagi“ (I1).

3.1.2. Ennetavad tegevused (lehekülg 25)

5. „Praegu kasutame oma organisatsioonis eelkõige stsenaariumipõhist mõtlemist kui peamist lähenemist riskide hindamisel. Tegemist ei ole formaalselt dokumenteeritud ega standardiseeritud meetodiga, vaid pigem arutelupõhise tööviisiga, kus meeskond mõtleb läbi erinevaid võimalikke kriisiolukordi ja planeerib vajalikke tegevusi nende lahendamiseks“ (I4).

„Kõigepealt me kaardistame võimalikke riske – mõtleme läbi, millised olukorrad võivad meid tabada, olgu selleks tervisekriis, tehniline rike, lavastuse ära jäämine või ootamatu kulude tõus“ (I5).

6. „Ma ütleks, et peamine tööriist on turuanalüüs – see ongi meie riskianalüüs. Kui hoida end aktiivselt kursis ühiskonnas toimuvaga, siis ei saa kriis sind jalust rabada“ (I1).

7. „Kriiside ettevalmistamisel stsenaariumide kirjeldus ja nende kirjapanek ning organisatsioonis selle ühiselt läbi töötamine“ (I6).

8. „Juhtkonnas arutame ka regulaarselt läbi võimalikud ohud, jagame kogemusi ning analüüsime, mis kriisid toimusid hästi ja mis mitte“ (I1).

3.1.3. Õppimine (koolitused ja simulatsioonid) (lehekülg 25)

9. „No põhikoolitus, mis me teeme, on päästeameti koolitus“ (I3); „Tuleohutuse koolitus toimub kord aastas. Teised koolitused toimuvad mitteametlikult, näiteks uue töötaja värbamisel räägime ohutusest“ (I1).

10. „Korraldame kord aastas töötubasid tehnilisele personalile ning lava- ja turvameeskondadele. Seal käsitletakse näiteks evakuatsiooni, varuvõimaluste rakendamist, ärajäämist korraldamist ja kiiret reageerimist. Olulised rollid ja vastutajad defineeritakse läbi praktiliste simulatsioonide“ (I5)

Lisa 3 järg

11. „Ei vii“ (I2).

3.1.4. Koostööpartnerid ja kokkulepped (lehekülj 26)

12. „COVID-19 kriis näitas selgelt, kui tähtis on valdkondlik koostöö. Näiteks tegime tihedat koostööd Kultuuriministeeriumiga ja teiste suuremate etendusasutustega. Koordineerisime omavahel otsuseid, vahetasime infot piirangute, toetuste ja publikukorralduse kohta“ (I5).

13. „See ongi rohkem nagu eeltöö, et kui olukord tekib, siis on selge, kellele helistada, kellega suhelda ja kes toetaks. Üldiselt see ürituskorralduskogukond on väga ühtne – nii erasektor kui ka riigisektor hoiavad kokku“ (I2).

3.2.1.1. Finantsilised tegevused (lehekülj 28)

14. „Majanduskriiside kontekstis oleme väga põhjalikult kaardistanud kõik püsikulud, me teame täpselt, kuhu raha läheb. Oleme eemaldanud „luksustooted“, kärpinud tööprotsesse, vähendanud koormust. Samal ajal oleme suurendanud sissetulekuid – saali täituvus, teenuste müük, hindade korrigeerimine. Rõhume aktiivsemale lisamüügile“ (I1).

15. „Kõige raskem oli, et ei saanud midagi investeerida, palgad seisis paigal, aga teenuse kvaliteet ei tohtinud langeda. Aga saime ka sellega hakkama“ (I3).

16. „Lisaks oleme suurendanud projektirahastuse osakaalu ja kaardistanud ära kõik võimalikud rahastamisvajadused. Oleme ette valmistanud kogu dokumentatsiooni ja kontseptsioonid selleks, et erasektoriga või toetajaga tõsiselt läbirääkimisi pidada“ (I1).

17. „Majanduskriisi ajal oli fookus peamiselt rahalisetel raskustel – riiklik rahastus vähenes, tuli kärpida eelarvet ja teha raskeid valikuid“ (I5).

18. „Rõhume ka aktiivsemale lisamüügile (näiteks rendiüritustel), koostööle restorani ja teiste partneritega. Oleme välja rentinud kõik vabalt kasutatavad ruumid“ (I1).

3.2.1.2. Tööprotsesside muutmine (lehekülj 29)

19. „Teiseks oleme muutnud töökorraldust paindlikumaks. [...] Seetõttu on juhtimiskultuur muutunud rohkem inimesekeskseks ja vähem jäigalt hierarhiliseks“ (I5); „Kriisi ajal selgus, et paindlikkus nii tööaegades kui ka töövormides aitab töötajatel paremini kohaneda ja hoida motivatsiooni“ (I5).

20. „Kriisid paljastavad sageli süsteemsed nõrkused, organisatsioonilised kitsaskohad ning valdkonnad, kus muutused olid juba ammu vajalikud, kuid olid seni edasi lükatud“; „Sotsiaalne kriis, nagu näiteks usalduskriis meeskonnas või juhi vastu on toonud kaasa rohkem tähelepanu meeskonnatöele, rollidele ja emotsionaalsele intelligentsusele“ (I1).

21. „Pööranud rohkem tähelepanu kollektiivi kaasamisele, psühholoogilise toe pakkumisele ning juhtide teadlikkuse tõstmisele selles vallas“ (I5); „Siis tuli COVID. Isolatsioon, tööle naasmine – see kõik oli keeruline. Oli vaja murda inimeste kartust, et julgetaks uuesti tööle tulla ja inimestega kokku puutuda“ (I3).

Lisa 3 järg

22. „Kriisi ajal sai väga selgeks, kui tähtis on digitaalne kohalolek, mitte ainult tehniliselt, vaid ka sisuliselt. Oleme sellest ajast alates investeerinud salvestus- ja ülekandetehnoloogiasse“ (I5).

23. „Inimesed olid erinevates mullides ja käisid siis tööl kaks nädalat üks koosseis, kaks nädalat teine. Et kui üks pidi karantiini minema, siis teine tuli välja“ (I6).

3.2.1.3. Kriisijärgsed arutelud (lehekülg 30)

24. „Juhtkonnas arutame regulaarselt läbi võimalikud ohud, jagame kogemusi ning tagantjärele analüüsime, mis kriisis toimus hästi ja mis mitte“ (I1).

25. „Kindlasti on koosolekud, kus kõik olukorrad ja kriisid arutatakse alati läbi, nii kohe pärast juhtumit kui ka hiljem, eriti juhtkonna tasandil. Vajadusel kaasatakse ka teisi osakondi ja töötajaid“ (I2).

26. „Kui mingi keeruline olukord on läbi saanud, olgu see näiteks etenduse ärajäämine, tehniline tõrge või suurem kriis nagu pandeemia, siis me tuleme meeskonnaga kokku ja arutame läbi, mis toimus hästi ja mida võiks järgmisel korral paremini teha“ (I5).

27. „Pärast igat kriisi viime läbi reflekteerivaid arutelusid eri tasanditel. Kogutud kogemused dokumenteeritakse ning vajadusel uuendatakse protseduure ja plaane“ (I7).

28. „Kriisiplaani katsume praegu just siin ka paberi peale saada, selliste muustrite kokku kirjutamisega, et mismoodi me käitunud oleme ja mis on kirja panna või õppida“ (I6); „Samuti oleme teadlikult välja töötanud paremini toimivad kriisiplaanid. Samuti oleme selgemad ja loonud kiiremini toimivad otsustusahelad“ (I5).

29. „Töötajate kaasamine toimub reflekteerivate arutelude kaudu. Nende vahetu kogemus ja tagasiside on säilenõtkuse kujundamisel olulised, sest see loob usaldust ja suurendab valmisolekut“ (I7); „Uued töötajad sunnivad meid teemasid taas üle vaatama ja ma jagan teadlikult vastutust meeskonnale, et teadmised ja kogemused ei jääks ainult minu kanda“ (I1).

3.2.1.4. Paindlikkus (lehekülg 31)

30. „Paindlikkus ja kiirus tulevad sellest, et meil on selged rollid, toimiv meeskond, üksteise usaldus ja valmisolek tegutseda ka siis, kui kõik ei ole veel lõpuni teada“ (I5).

31. „Eks siin ma arvan on see küsimus, et kollektiiv peab oma juhti usaldama. Me ei saa hakata kõiki otsuseid tegema nii, et igaüks arvab ja arutame kõikide inimestega läbi. Siin majas on ikkagi rollid paigas... Eks otsused peavad sündima nende kolme inimese konsensusel kiiresti ja teised peavad sellega nõus olema. See on usalduse küsimus“ (I3).

32. „Järgmiseks hooajaks me tekitasime mullide süsteemi, et lõime orkestri kaheks“ (I6).

33. „Kui midagi läheb viltu või olukord on keeruline, siis tulla kokku, toetatakse üksteist ja otsitakse koos lahendusi. See tunne, et me ei ole üksi, vaid teeme seda meeskonnana, on väga oluline“ (I5).

34. „Me julgustame töötajaid oma mõtteid jagama, küsimusi küsima ja ka ideid välja pakkuma. Kui inimesed tunnevad, et neid kuulatakse, siis tekib rohkem usaldust ja kindlust“ (I5).

Lisa 3 järg

3.2.1.5. Koostöö institutsioonidega (lehekülj 32)

35. „Meie jaoks on kaks väga olulist partnerit: x maja, kellega meil on ühine elektri- ja teavitusvõrk ning evakuatsiooniteed ja x raamatukogu, mis on meie avalik evakuatsioonipunkt. Nende juures on 24/7 mehitatud valve, mis tagab ligipääsu kriisiolukorras“ (I1).

36. „Kuna meie majas on nii x kool kui orkester, siis neid väljaõppeid teeme. Ka koroonajal oli meil väga tihe koostöö, sõltuvalt kas siis x linna poolt esitatud nõuetest, [...] ja siis vastastikku nagu infovahetus toimib, et see nii öelda kogukondlikult toimib. Ja loomulikult, kui x linnal on oma erikorraldused, päästjad, siis see info jõuab kõik ka meieni. Ja reeglina on see ühtinud sellega, mis juba on tulnud meile vabariiklikult tasandilt“ (I3).

37. „Koostöö teiste organisatsioonide ja kogukonnaga mängib meie jaoks kriisiolukorras väga olulist rolli. Me ei saa ja ei tohigi tegutseda kriisiolukorras isoleeritult. Kultuurisektor, eriti suur institutsioon, on tugevalt seotud nii teiste kultuuriasutuste, riigiasutuste kui ka oma publiku ja partneritega. [...] Üksi tegutsedes oleks see olnud tunduvalt keerulisem, ühiselt sai välja töötada mõistlikumaid lahendusi. Samuti oleme kriisiolukorras kontaktis linna- ja päästeametiga, kui on jutt evakuatsioonikordadest, turvalisusest või suuremahulisusest sündmusest (I5).

38. „X kontserdimaja tegutseb tihedas koostöös kohaliku omavalitsusega, kellega peetakse regulaarseid arutelusid nii kultuurikorralduse kui ka avaliku ruumi kasutamise, julgeoleku ja kriisivalmiduse teemadel. Kohalikul tasandil on omavalitsus see, kes koordineerib laiemat reageerimist kriisidele ning kelle kaudu liigub suur osa info- ja toetusmehhanismidest. Kuna x kontserdimaja on suur ja avalik hoone, kus toimub palju rahvarohkeid üritusi, on tihe koostöö politsei, päästeameti, turvafirmade ning kohaliku omavalitsusega hädavajalik“ (I4).

39. „Koostöö on kriisiolukorras äärmiselt oluline. Teeme koostööd nii teiste kultuuriasutuste, ministeeriumite kui ka turva- ja päästeteenistustega, et tagada koordineeritud ja tõhus tegutsemine“ (I7).

40. „See ongi rohkem nagu eeltöö, et kui olukord tekib, siis on selge, kellele helistada, kellega suhelda ja kes toetaks. Üldiselt see ürituskorralduskogukond on väga ühtne, nii erasektor kui ka riigisektor hoiavad kokku“ (I2).

3.2.2.1. Õppimine kogemusest (lehekülj 33)

41. „Tervisekriisist (COVID-19) on jäänud kindlasti see, et haigena tööle ei tulla. [...] See on jäänud osaks meie käitumiskultuurist ja see on positiivne. [...] Õppetund on olnud, et tuleb teadlikult juhtida suhteid ja meeskonnadünaamikat“ (I1).

42. „Ei no minu puhul on see kõik puhtalt kogemus, eks ju. Mina korraldan üritusi ja tegutsen puhtalt kogemuste baasil. Kõik need üritused, mida ma täna korraldan, neid ma olen korraldanud vähemalt 13 aastat, seega on juba teatud punktid selged, kus kriisid võivad tekkida“ (I2).

43. „Me ei ole süsteemselt selles mõttes kogunud, aga oma igakuisel maja koosolekul me päris üksipulgi lahkame. [...] Ja kui olid need kriisiasjad, siis loomulikult ka see, kuidas me saame veel paremini [...] See peab olema tagasisidestamine. [...] jah, me otseselt mingeid kirjalikke ülestähendusi selles kontekstis ei ole teinud“ (I3).

Lisa 3 järg

44. „Põhiliselt koosolekute kaudu. Kui ma võtan koroonakriisi, siis positiivsed mõjud, selle üle kommunikeerimine, mis need positiivsed teemad olid, mis nüüd pärast välja tulid“ (I6).

45. „Õppimine on teadlik protsess, mida viime läbi individuaalselt kui organisatsiooniliselt. Kogemuste põhjal uuendame tööprotsesse, täiustame kriisiplaane ning jagame õppimiskohad laiemalt, näiteks teiste kultuuriasutustega“ (I7).

3.2.2.2. Teadmiste haldamine (lehekülg 34)

46. „Me ei ole otseselt mingeid kirjalikke ülestähendusi selles kontekstis teinud“ (I3).

47. „Kõige olulisem on see, et me õpime koos ja pärast kuulame üksteist. Me ei vaata ainult seda, mis läks valesti, vaid ka seda, kuidas me saame järgmine kord tugevamad olla“ (I5).

48. „Ja kuna praegu õnneks kaader ei ole voolav, vaid inimesel on seos tema ametikohaga ja see püsib mälus“ (I3).

3.3.1. Juhtimine (lehekülg 35)

49: „Paindlikkuse ja kiiruse tagamine kriisiolukorras eeldab ennekõike seda, et organisatsioonis on olemas selge juhtimine ja nähtav vastutus, mille kese on tugev ja usaldusväärne juht. Juht ei ole ainult otsustaja, vaid ka suunamudija, rahustaja ja koordineerija, kes suudab anda olukorrale tähenduse, sõnastada prioriteedid ning suunata meeskonda tegutsema ühtselt ja sihipäraselt“ (I4).

50: „Läbipaistev otsustusprotsess ja regulaarne suhtlus vähendavad segadust ja suurendavad usaldust juhtimise vastu“ (I7).

51: „Aga seda läbipaistvust on väga keeruline saavutada, kui meeskond ei ole piisavalt tugev kriisijuhtimise mõttes. Kui enamik inimesi meekonnas lihtsalt täidavad käsku ega võta ise vastutust, siis on raske hoida läbipaistvust“ (I2).

52: „Töötajatel on võimalus osaleda otsustusprotsessides, tuua välja oma ideid ning võtta initsiatiivi. See suurendab kaasatust ja loob tunde, et igapäevane panus on oluline ka keerulisemates olukordades“ (I4).

53: „Läbipaistev juhtimine, selged tegevusjuhised. Usaldus kultuuris aitab vältida otsustamatust“ (I7).

54: „Tuleb kõigepealt lahendada ohuolukord ja siis hakata tegelema tekkinud kriisiga või olukorraga, eks ju. Peata olek või paanika või lõputu helistamine – see ei aita midagi“ (I2).

55: „Kriisiolukorras peab info liikuma kiiresti, läbipaistvalt ja üheselt mõistetavalt nii meeskonnasiseselt kui ka koostööpartneritega“ (I4).

3.3.2. Struktuur (lehekülg 35)

56: „Näiteks, võtame evakuaatsioonistsenaariumi. Tundub lihtne, aga tegelikult väga keeruline. Kui saalis on 860 inimest, majas veel 40 töötajat, restoranitöötajad ja kuni 200 artisti laval, ei saa kogu

Lisa 3 järg

vastutust panna ainult ühele projektijuhile või administraatorile. See oleks võimatu. Seetõttu oleme läbi mänginud eri rollid, kes mille eest vastutab, kuidas ülesanded jaotuvad ja kuidas keegi saab teise tööd vajadusel üle võtta“ (I1).

57: „Kui tõesti oleks väga suur kriis, näiteks mõnel väliüritusel, et kogu meeskond mingil põhjusel näiteks haiguse tõttu ära kukub, siis meil on võimalus see asendada mõne teise regiooni meeskonnaga“ (I2).

58: „Paindlikkus ja kiirus tagatakse läbi volituste hajutamise ja selgelt määratletud rollide. Meie kriisimeeskonna liikmetel on õigus langetada valdkondlikke otsuseid operatiivselt. Kasutame ka hästi toimivaid digitaalseid tööriistu info liikumiseks, et otsuseid ei takistaks kommunikatsioonitõrked“ (I7).

59: „Jah, meil on olemas ametlik kriisiplaan, mis on koostatud vastavalt erinevatele võimalikele hädaolukordadele ning kooskõlas kehtivate ohutusnõuetega. See on väga värske dokument, mis kajastab tänapäeva riske ja organisatsiooni tegelikke vajadusi“ (I4).

60: „Koroona ajal tekitasime samm-sammult need plaanid [...] alustasime veebikontsertidega. Kõigepealt väiksema koosseisuga ja siis järjest suurematega“ (I6).

3.3.3. Töötajad (lehekülg 36)

61: „Kindlasti on mitmeid omadusi, mis on aidanud raskustega toime tulla ja keerulistes olukordades taastuda. Esiteks – meie inimesed hoolivad väga oma tööst ja üksteisest. Siin töötab suur hulk pühendunud inimesi – lauljad, tantsijad, tehnikud, korraldajad, kes panevad oma südame sellesse, mida nad teevad. Kui tekib keeruline olukord, siis tullaakse kokku, toetatakse üksteist ja leitakse koos lahendusi“ (I5).

62: „Kuna praegu õnneks kaader ei ole voolav, vaid inimesel on seos tema ametikohaga ja see püsib mälus, siis jah, me otseselt mingeid kirjalikke ülestähendusi selles kontekstis ei ole teinud.“ (I3)

63: „Inimesed usaldavad üksteist, tulevad olenemata ametikohast appi, kui on vaja. [...] Mis on väga oluline, et igast kriisist läbi minna“ (I3).

64: „Teiseks on meil tugev koostöövõime. Keegi ei pea üksi hakkama saama. Olgu tegemist ootamatu haigestumise, tehnilise tõrke või suurema kriisiga, alati on keegi valmis appi tulema. Meeskonnatunne on suur jõud“ (I5).

65: Parafraas intervjuu põhjal: „väiksemates organisatsioonides märgiti, et väike meeskond tähendab rollide mitmekesisust ja vastastikust sõltuvust, iga töötaja puudumine mõjutab kohe kogu kollektiivi“ (I1).

3.3.4. Meeskond ja koostöö (lehekülg 37)

66: „Ma arvangi, et seesama, et kollektiivi omavaheline läbisaamine on väga hea. Inimesed usaldavad üksteist, tulevad – olenemata ametikohast – appi, kui on vaja“ (I3).

67: „Töötajate kaasamisel on väga suur roll organisatsiooni säilenõtkuse kujundamisel. Kui inimesed tunnevad, et neid kuulatakse ja nende arvamusega arvestatakse, siis nad on rohkem valmis muutustega kaasa tulema ja ka ise lahendusi pakkuma“ (I5).

Lisa 3 järg

68: „Me tegime kohvikus sünnipäevanädala, kus kõik töötajad kordamööda selle nädala jooksul olid köögis ja tegid oma toidu. [...] Inimesed olid nagu teises mõtmes. Tegid kõik midagi koos. Ja ma arvan, et see andis organisatsioonile absoluutselt teistsugust hingamist või mõtlemist“ (I3).

69: „Eks palju ju mõjutavad välised tegurid. Palju sõltub sellest ka, mis kriisist me üldse räägime, kas me räägime majanduskriisist, kas me räägime mingist epideemiast või hoopis sõjast? Et võibolla kõige lihtsam nendest variantidest on majanduskriisiga hakkama saada, sest see ei ole ju otsestelt oht inimeste elule ja tervisele. Teiste puhul on juba natukene keerulisem“ (I3).

3.3.5. Õppimine (lehekülg 38)

70: „Eks see isegi ei toimu kriisi järel. See toimub tegelikult selle kriisi sees. Et kui see kriis lõpuks läbi on, siis sa ohkad kergendatult, aga see õppimine – just nimelt, et kuidas tulla välja väga kitsast finantsilisest võimekusest, aga ikka teha uusi ja toredaid asju?“ (I3).

71: „Kui mingi keeruline olukord on läbi saanud, olgu see olnud näiteks etenduse ärajäämine, tehniline tõrge või suurem kriis nagu pandeemia, siis me tuleme meeskonnaga kokku ja arutame läbi, mis toimis hästi ja mida võiks järgmisel korral paremini teha“ (I5).

72: „Me ei ole süsteemselt selles mõttes kogunud, aga oma igakuisel maja koosolekul me päris üksipulgi lahkame. Isegi ei pea olema kriis, me lahkame läbi ka mingid ebaõnnestumised või negatiivse tagasiside ja arutame: miks see tekkis, miks see oli?“ (I3).

73: „Kuigi teatud arutelud toimuvad, ei ole sageli võimalik süvitsi minna, sest pidev sündmuste voog ei jäta aega ega ruumi põhjalikuks analüüsiks“ (I4).

74: „Üks suuremaid õppetunde, mida oleme kogenud on vajadus süsteemse õppimise ja teadmushalduse järele. Kui kriis möödub, kiputakse igapäevatöö survele kogemusi kiiresti unustama. Selle vältimiseks oleme dokumenteerinud kriisiperioodide otsused, töökorralduse muutused ja suhtlusstrategiad, et neid saaks vajadusel uuesti kasutada või kohandada“ (I7).

75: „Seetõttu pöörame järjest enam tähelepanu meeskonna toetamisele: läbi sisekoolituste, arenguveestluste ja ühiste refleksioonide loome võimalusi kriisikogemuse läbi töötlemiseks ja uuteks algusteks“ (I7).

3.3.6. Organisatsioonikultuur (lehekülg 39)

76: „Kriis näitas, kui haavatav võib olla ka tugeva institutsiooni sisekliima, kui puudub selgus või tugi. Seetõttu oleme pööranud rohkem tähelepanu kollektiivi kaasamisele, psühholoogilise toe pakkumisele ning juhtide teadlikkuse tõstmisele selles vallas. Eesmärk on olnud luua keskkond, kus inimesed tunnevad, et neist hoolitakse ja et neil on hääl ka keerulistel hetkedel“ (I5).

77: „Kui varem nähti pigem kui ajutist eelarvelist raskust, siis nüüd mõistetakse seda laiemalt kui süsteemset muutust, mis võib mõjutada kogu organisatsiooni olemust“ (I5).

3.4.1. Inimressurss ja rollijaotus (lehekülg 40)

78. „Ürituskorralduses peab hoidma väga kogemuslikku meeskonda. Seda saab ainult tugeva kogemusega meeskond teha, õigel hetkel reageerida. [...] Inimene, kes on alles alustanud, võib sellises olukorras lihtsalt paanikasse sattuda, käed kõrval seista ja mitte midagi teha“ (I2).

Lisa 3 järg

79. „Meil on otsustusõigused eelnevalt läbi räägitud ja paika pandud, kes otsustab, millal ja millistes olukordades. [...] Hierarhia toimib ja teooria vastab praktikale, see, kuidas otsuseid tehakse, toimib hästi“ (I1).

80. „Siin majas on ikkagi rollid paigas, meil on haldusjuht, kes vastutab evakuaatsiooni, pääste ja töökohtade turvalisuse eest. Siis on administraator, kes vastutab publiku turvalisuse eest. Ja on juht, kes võtab üldjuhtimise enda peale“ (I3).

81. „Ma olen tegelikult ettepanekuid teinud, kuidas saaks süsteemi parandada. [...] et töötaja ei tee ainult oma kindlat osa ära ja siis lahkub, vaid vajadusel aitab ka laval tõsta või teeb näiteks valvet. See annaks tunde, et me tuleme toime ka keerulisemates olukordades“ (I1).

3.4.2. Struktuursed ja tehnilised toetajad (lehekülg 40)

82. „Meil on otsustusõigused eelnevalt läbi räägitud ja paika pandud, kes otsustab, millal ja millistes olukordades. See puudutab ka olukordi väljaspool maja, näiteks kui tegemist on halduskriisiga, nagu veetoru purunemisega või elektrikatkestusega. Meil on teada, kellega suhelda ja millal“ (I1).

83. „Otsuste tegemine toimub samaaegselt nii tsentraalselt kui ka detsentraalselt. Keskne juhtorgan tagab strateegilise juhtimise ja koordineerimise toe, samal ajal kui kohalik juhtkond langetab otsused vastavalt konkreetsele olukorrale“ (I4).

84. „Ressursside mõttes on meil valmis väiksemad varud: meditsiinitarbed, kustutid, lambid, vestid, raadiosaatjad jne. Need aitavad, kui midagi päriselt juhtub“ (I1).

„Kriisi ajal sai väga selgeks, kui tähtis on digitaalne kohalolek, mitte ainult tehniliselt vaid ka sisuliselt. Oleme sellest ajast alates investeerinud salvestus- ja ülekandetehnoloogiasse“ (I5).

85. „Otsuseid mõjutab ka kommunikatsiooni kiirus ja selgus. Kriisiolukorras peab info liikuma kiiresti, läbipaistvalt ja üheselt mõistetavalt nii meeskonnasiseselt kui ka koostööpartneritega“ (I4).

„Samuti pöörame tähelepanu sisekommunikatsioonile, et info liiguks kiiresti ja selgelt. Olgu kriis suur või väike, inimestel on oluline teada, mis toimub ja kuidas edasi?“ (I5).

86. „Tuleohutuse koolitus toimub kord aastas. Teised koolitused toimuvad mitteametlikult. [...] Suur puudujääk on esmaabikoolitus – seda ei ole“ (I1); „Korraldame kord aastas töötubasid tehnilise personaliga ning lava- ja turvameeskondadele. [...] Olulised rollid ja vastutajad defineeritakse läbi praktiliste simulatsioonide“ (I5).

87. „Kui Eestis tekib laiem kriis, näiteks pikaajaline elektrikatkestus, ühiskondlik šokk või muu suur hädaolukord, ei saa ükski organisatsioon tegutseda isoleeritult. Sellises olukorras teeb x kontserdimaja tihedat koostööd kohaliku omavalitsuse, pääste ja teiste piirkondlike asutustega“ (I4); „Covid-19 kriis näitas selgelt, kui tähtis on valdkondlik koostöö“ (I5).

Lisa 3 järg

3.4.3. Koostöö ja infovahetus (lehekülg 41)

88. „Koostöö teiste organisatsioonide ja kogukonnaga mängib meie jaoks kriisiolukordades väga olulist rolli. [...] COVID-19 kriis näitas selgelt, kui tähtis on valdkondlik koostöö. Näiteks tegime tihedat koostööd Kultuuriministeeriumiga ja teiste suuremate etendusasutustega“ (I5).

3.4.4. Sotsiaalne ja emotsionaalne tugi (lehekülg 42)

89. „Siis tuli COVID. Isolatsioon, tööle naasmine – see kõik oli keeruline. Oli vaja murda inimeste kartust, et julgetaks uuesti tööle tulla ja inimestega kokku puutuda“ (I3); „Oleme pööranud rohkem tähelepanu kollektiivi kaasamisele, psühholoogilise toe pakkumisele ning juhtide teadlikkuse tõstmisele selles vallas“ (I5).

90. „Kindlasti on mitmeid omadusi, mis on aidanud raskustega toime tulla ja keerulistes olukordades taastuda. Esiteks – meie inimesed hoolivad väga oma tööst ja üksteisest. Siin töötab suur hulk pühendunud inimesi – lauljaid, tantsijaid, tehnikuid, korraldajaid, kes panevad oma südame sellesse, mida nad teevad. Kui teib keeruline olukord, siis tullakse kokku, toetatakse üksteist ja leitakse koos lahendus“ (I5).

91. „Kui midagi läheb viltu või olukord on keeruline, siis tullakse kokku, toetatakse üksteist ja otsitakse koos lahendusi. See tunne, et me ei ole üksi, vaid teeme seda meeskonnana, on väga oluline“ (I5).

92. „Meil on väga hea koostöö linna kriisistaabiga, nad on kursis meie plaanidega ja vajadusel kaasame nad kohe. See annab kindluse, et me ei toimetaks üksi“ (I7).

3.5.1. Inimressurss ja töökoormus (lehekülg 43)

93. „Lisaks sellele on meeskond nii õhukeseks jäänud pärast koondamist, et kuigi me ei ole alla armeeritud, siis mõnel hetkel on see väsimuse foon lihtsalt liiga suur. Ma ausalt tahaks näha 20. detsembri evakuatsiooni, lihtsalt selleks, et näha, kuidas me selle vaimse ressursiga hakkama saame“ (I1).

94. „Aga kui näiteks tehnilist lisatööjõudu tahaks sisse osta, siis meie puhul see ei toimi. Need rollid on nii spetsiifilised, et see ei ole nii, et pool tundi koolitust ja hüppa sisse. Meil on väga vaja oskustega inimesi, eriti lava tehnilises teenindamises, just nemad on kriisihetkel võtmetähtsusega. Aga meil pole võimalust neid sisse osta“ (I1).

95. „Loomulikult on need inimesed, aga nende inimestega tuleb teha ka seda toetavat tegevust, et ta saab korra rutiinist välja. Kas sa viid ta kasvõi metsa kõndima, korra mingiks hetkeks või kutsud kellegi põneva inimese, kes viib jälle mingisse teise atmosfääri. [...] See on kindlasti see, mis on hästi oluline“ (I3).

96. „Kui midagi läheb viltu või olukord on keeruline, siis tullakse kokku, toetatakse üksteist ja otsitakse koos lahendusi. See tunne, et me ei ole üksi, vaid teeme seda meeskonnana, on väga oluline“ (I5).

97. „Järgmiseks hooajaks me tekitasime mullide süsteemi, et lõime orkestri kaheks. Inimesed olid erinevates mullides ja käisid siis kaks nädalat üks koosseis tööl, kaks nädalat teine. Et kui üks pidi

Lisa 3 järg

karantiini minema, siis teine tuli välja. See tähendas küll kõigile rohkem tööd ja väsimust, aga teisalt andis ka kindlust, et saame mängida ja etendusi mitte ära jätta“ (I6) .

3.5.2. Rollistruktuur ja pädevusalad (lehekülg 43)

98. „Eks siin, ma arvan on see küsimus, et kollektiiv peab oma juhti usaldama. Me ei saa hakata kõiki otsuseid tegema nii, et igauks arwab ja arutame kõikide inimestega läbi. Siin majas on ikkagi rollid paigas... Eks otsused peavad sündima nende kolme inimese konsensusel kiiresti ja teised peavad sellega nõus olema. See on usalduse küsimus“ (I3).

99. „Aga kui näiteks tehnilist lisatööjõudu tahaks sisse osta, siis meie puhul see ei toimi. Need rollid on nii spetsiifilised, et see ei ole nii, et pool tundi koolitust ja hüppa sisse. Meil on väga vaja oskustega inimesi, eriti lava tehnilises teenindamises, just nemad on kriisihetkel võtmetähtsusega“ (I1).

100. „Paindlikkus ja kiirus tulevad sellest, et meil on selged rollid, toimiv meeskond, üksteise usaldus ja valmisolek tegutseda ka siis, kui kõik ei ole veel lõpuni teada“ (I5).

Lisa 4. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Reelika Jaanverk

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „ETENDUSASUTUSED KRIISIDES: SÄILENÕTKUS, VÄLJAKUTSED JA VÕIMALUSED“, mille juhendaja on Liina Randmann,
 - 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
 2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.
-

03.01.2026 (kuupäev)

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.