

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Agnes Reiska

**KRUISIETTEVÕTTE
ORGANISATSIOONISISENE
KRIISIJUHTIMINE JA -
KOMMUNIKATSIOON HURTIGRUTEN ASA
NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Heli Müristaja

Pärnu 2017

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja Heli Müristaja)

Kaitsmisele lubatud “.....“..... 2017. a.

TÜ Pärnu kolledži Turismiosakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

..... (Agnes Reiska)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Kriisijuhtimine ja -kommunikatsioon organisatsioonis	7
1.1. Riskid, kriisid ning nende mõjud ja tagajärjed kriisivaldkonnas	7
1.2. Kriisijuhtimise eesmärk ja mudelid organisatsioonis.....	11
1.3. Kriisikommunikatsioon organisatsiooni sisekeskkonnas	16
2. Kriisijuhtimise ja -kommunikatsiooni uuring Hurtigruten ASA näitel	23
2.1. Juhtumi ja uurimisprotsessi kirjeldus	23
2.2. Dokumendianalüüsi tulemuste analüüs	27
2.3. Intervjuude tulemuste analüüs	34
3. Analüüsi järeldused ja parendusettepanekud Hurtigrutenile	43
Kokkuvõte	49
Viidatud allikad.....	52
Lisad.....	57
Lisa 1. Organisatsioonisisese kriisikommunikatsiooni mudel.	57
Lisa 2. Intervjuu küsimused	58
Lisa 3. Dokumendianalüüsi kategooriate ja koodide ülevaade	60
Lisa 4. Intervjuude kategooriate ja koodide ülevaade.....	61
Lisa 5. Soovituslik tegevuskava ettevõttele edasiseks tegevuseks.....	62
Summary	63

SISSEJUHATUS

Tänapäeva riskantses maailmas on kasvamas tendents kriiside ja katastroofide ilmnemiseks, mis toovad endaga kaasa soovimatuid mõjusid. Looduslikud ohud ning inimese poolt põhjustatud kriisid ja katastroofid on muutumas üha sagedasemaks, pingelisemaks ja geograafiliselt mitmekesisemaks. Relvastatud konfliktid, terrorismirünnakud ning looduskatastroofid maailma eri paikades ei mõjuta mitte ainult kohalike inimeste tervist ja heaolu, vaid on oma jälje jätnud ka turismivaldkonda. Peamine küsimus tänapäeva organisatsioonis peaks olema mitte „kas“ vaid „millal“ kriis tekib. (World Medical Association, 2011; Sawalha, Jraisat, & Al-Qudah, 2013; Heide & Simonsson, 2014; Saka, 2014).

Turism on majandusharu, mis on üks sõltuvamaid tarbija usaldusest. Puhkusereisijad pole liidetud ühegi sihtkohaga püsivalt ning saavad oma plaane muuta vastavalt kasvavale tajule riskide suurenemise või ebakindluse osas. Kui terrorism, looduskatastroofid ja terviseriskid nagu viirusepuhangud Ebola või Zika võivad mõjutada tervet riiki, on väiksemal tasandil turismiettevõtetal ka kokkupuude tihti selliste kriisidega nagu noroviiruse puhangud kruiisilaevadel, toidumürgitused, aga ka tehnilised rikked (Centre for Agriculture..., 2016). Alustades Titanicust kuni Costa Concordia õnnetuseni on kruiisisektor üks kriiside ja katastroofide suhtes haavatumaid turismivaldkondi, eriti just asjaolu tõttu, et tegemist on pinnaga, kus asub palju inimesi koos limiteeritud ressurssidega ja asustusest ning kohesest abist kaugemal (Tarlow, Korstanje, Amorin, & Gandara, 2012).

Hurtigruten on Norra päritolu transpordi- ja kruiisiettevõtte, mille laevad seilavad maailma erinevatesse sihtkohtadesse – Norra, Antarktika, Lõuna-Ameerika, Gröönimaa, Island ja Teravmäed – mistõttu on ettevõttel kokkupuude väga laialdskaalal erinevate riskidega. Hurtigrutenil väga palju kokkupuuteid suurte kriisidega, kuid kuna väiksemate juhtumite arv on viimastel aastatel tõusnud, on hakatud järjest enam

tähelepanu pöörama taolistele ootamatutele intsidentidele ning nende edukamale lahendamisele. Autor leiab, et kuigi kriisijuhtimisprotsesside arendamisel on Hurtigrutenis suuri samme paremuse poole tehtud, on protsessid alles arendusfaasis ning esineb palju kitsaskohti, mis avaldavad organisatsioonis mõju nii kriisi toimumise ajal kui ka vaheetappidel.

Suur probleemkoht organisatsioonis on asjaolu, et kriisijuhtumitel õpitakse põhiliselt kogemusest, kuid planeerimisfaasile pole piisavalt rõhku pannud ning ettevõtte töötajad on suutelised toime tulema väiksemate tavaolukorrast kõrvale kalduvate sündmustega, kuid mitte ette valmistatud suuremate hädaolukordade jaoks. Sellest tulenevalt püstitab autor antud töö probleemküsimuse: Mis võimalused on kriisiettevõttes kindlustamaks organisatsiooni valmisolek kriisiks ning seeläbi vähendada kahjulikke mõjusid ettevõttele ja selle organisatsioonisisestele sidusgruppidele?

Lähtuvalt probleemiseadest on lõputöö eesmärk selgitada välja kriisijuhtimise ja -kommunikatsiooni kitsaskohad ettevõttes ning pakkuda välja parendusettepanekud Hurtigrutenile. Eesmärgist tulenevalt otsib töö autor vastust järgmistele uurimisküsimustele:

- 1) Missugune on ettevõtte sisemine kriisijuhtimise ja -kommunikatsiooni korraldus Hurtigrutenis?
- 2) Missugune on kriisiolukordadega kokkupuutuvate inimeste kogemus kriisidega Hurtigrutenis ja valmidus lahendada kriisiolukordi?

Töö eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastuste saamiseks on seatud järgmised ülesanded:

- 1) anda ülevaade kriisijuhtimise ja -kommunikatsiooni teoreetilistest alustest turismivaldkonnas;
- 2) anda dokumendianalüüsi meetodil ülevaade organisatsioonisisest kriisijuhtimise ja -kommunikatsiooni senisest korraldusest ettevõttes;
- 3) ette valmistada ja viia läbi intervjuud Hurtigruteni töötajate ja juhtide hulgas, et selgitada välja kriisiga kokkupuutuvate osapoolte pädevus kriisiolukordade lahendamiseks;

- 4) analüüsida dokumendiuringu ja intervjuude andmeid;
- 5) uurimuse ja teooria põhjal tehtud järelduste alusel selgitada kriisijuhtimise ja -kriisikommunikatsiooni kitsaskohad ettevõttes ja teha ettepanekuid Hurtigrutenile olukorra parendamiseks.

Viimaste aastakümnete jooksul on kriisikommunikatsioonis eelkõige keskendunud välimisele kriisikommunikatsioonile, pärast seda, kui Coombs (1996, Johansen, Aggerholm, & Frandsen, 2012 vahendusel) tuli välja situatsioonilise kriisikommunikatsiooni teooriaga (ingl k *situational crisis communication theory*), mille eesmärk on valida sobivad strateegiad kriisist väljatulekuks, et säilitada ja kaitsta ettevõtte hea maine ja imago väliste sidusgruppide seas. Samas on vähe teada sellest, mis toimub kriisi ajal organisatsiooni sees. Paljud lõputöös käsitletud autorid viitavad, et ala ei ole veel piisavalt uuritud ning hetkel oleme alles kriiside mõjude mõistmise lävel. Valdkonnale on hakatud järjest suuremat tähelepanu pöörama viimase aastakümne jooksul, mistõttu oli lõputöö kättesaadavad allikad suhteliselt värsked. Olulisemad autorid, kelle uuringutele ja teooriale töös keskendutakse, on Mitroff, Frandsen, Johansen, Heide, Simonsson, Saka, Coombs, Sahin, Ulubeyli ja Kazaza.

Lõputöö koosneb kolmest peatükist. Esimene peatükk keskendub kriisijuhtimisele ja -kommunikatsioonile, lähtudes turismivaldkonna spetsiifikast. Autor seletab lahti põhilised kriisikommunikatsiooniga seotud mõisted nagu risk, riskijuhtimine, kriis, katastroof, kriisijuhtimine, jne. Peatükis antakse ülevaade ka kriisidest tulenevatest mõjudest ja tagajärgedest. Autor toob välja ka kriisi faasid ning kriisikommunikatsiooni etapid lähtudes organisatsiooni sisekeskkonnast. Teises peatükis annab ülevaate läbiviidud uuringust. Kirjeldatakse dokumendiuringu ja intervjuude korraldust ning tuuakse välja tulemuste analüüs. Kolmandas peatükis on esitatud uuringute põhjal tehtavad järeldused ning ettepanekud. Töö lisades on välja toodud intervjuu küsimused ning viimase töö osana on lisatud ingliskeelne resüme.

1. KRIISIJUHTIMINE JA -KOMMUNIKATSIOON ORGANISATSIOONIS

1.1. Riskid, kriisid ning nende mõjud ja tagajärjed kruisivaldkonnas

Kruisiturism on viimaste aastate jooksul akadeemikute üha kasvava tähelepanu all ning seda põhjusel, et kruisid on muutumas turistide valikute seas üha populaarsemaks ja valdkonna tulud on pidevalt kasvamas. Kaasaegsed kruisilaevad on palju enam kui lihtsalt transpordiviis, nad on lausa „ujuvad kuurordid“, mis pakuvad erinevaid teenuseid ja vaba aja veetmise võimalusi ning rahuldavad turistide vajadusi nii meelelahutuse ja lõõgastuse kui ka avastamise järele. Merel reisimine toob endaga kaasa palju erinevaid riske, mistõttu on reisijate turvalisuse ja ohutuse tagamine saanud kruisisektori üheks peamiseks initsiatiiviks, kuid kuigi kruisiturismi alastes uuringutes on käsitletud mitmeid erinevaid uurimustemasid nagu töötajate juhtimine, kruiside korraldamine, sadamate/sihtkohtade haldamine ja reisijate administreerimine, on kruisivaldkonnas kriisikommunikatsioon ja -juhtimine, eriti organisatsiooni sisekeskkonnas, veel suhteliselt uued ja väheuuritud valdkonnad. (Liu, Pennington-Gray, Krieger, 2016; Heide, Simonsson, 2014; Frandsen, Johansen, 2011)

Risk, riskijuhtimine, riskikommunikatsioon, kriis, kriisijuhtimine ja kriisikommunikatsioon on sarnased ja omavahel tihedalt seotud, kuid sisult erinevad mõisted. Risk on tõenäosus, et midagi ebameeldivat võib juhtuda (Sawalha *et al*, 2013, lk 212). Risk ei ole mitte võimalus, et see toob endaga kahju, vaid pigem ratsionaalne tulem kellegi mõttekäigust. Luhmann (2006; Tarlow *et al*, 2012, lk 19 vahendusel) väitel on need, kes riske tekitavad harva samad, kes riskide tulemuste tagajärjel kannatavad. Tarlow *et al*, (2012, lk 24) sõnul ei ole ükski maailmaosa, sadam või meri immuunne kuritegevuse või terrorirünnakule, mistõttu ei tohi riske eitada ning hea

riskijuhtimine on ka eeldus heale kriisijuhtimisele. Kriiside puhul, nagu iga turismivaldkonna puhul saab välja tuua riske, mida hinnatakse välisteks, nagu piraatlus, terrorismirünnakud või orkaanid, ning riske, mida saab hinnata sisemiseks, näiteks noroviiruse puhangud ning reisijate ja meeskonnaliikmete või reisijate vahelised konfliktid või rünnakud (Tarlow *et al*, 2012, lk 19).

Kriisi mõistet on defineerinud erinevad autorid ning selle tähendus võib erineda ka sõltuvalt valdkonnast. Ühtset definitsiooni pole veel ühiselt aktsepteeritud. Fink (2002, Saka, 2014, lk 80 vahendusel) näeb kriisi kui normaalsest erinev situatsiooni, või isegi taju, mis on väljaspool igapäevase äritegevuse piiridest ning ähvardab organisatsiooni tööd, turvalisust ja mainet. Sarnaselt Finki definitsioonile on Pas (2011) defineerinud kriisi kui olemuselt ebanormaalset, ebakindlat ja keerukat situatsiooni, mis kujutab endast ohtu organisatsiooni eesmärkidele, mainele ja eksistentsile (Saka, 2014, lk 80). Coombs (2011, Saka, 2014, lk 80 vahendusel) on defineerinud kriisi kui ennustamatu sündmuse taju, mis ohustab sidusrühmade ootusi ja võib tõsiselt mõjutada organisatsiooni jõudlust ja tuua negatiivseid tagajärgi. Robert, Madsen, & Desai (2007, Ritchie, Bentley, Koruth ja Wang, 2011, lk 369 vahendusel) defineerivad kriisi kui madala tõenäosuse, kuid suurte tagajärgedega sündmust, mis areneb suurel kiirusel ja hõlmab endas ebamääraseid sündmusi ja tundmatuid tagajärgi.

Kriisiks võib pidada ka iga planeerimata sündmust või situatsiooni, mis võib segada toiminguid, ähvardada kliente ja töötajaid füüsiliselt ja/või vaimselt ning ohtu seada organisatsiooni finantsilise staatuse ja jätkuvõime (Ritchie *et al*, 2011, lk 369). Vaatamata erinevatele definitsioonidele, eksisteerib kaks peamist arusaama kriisist: (Heide & Simonsson, 2014, lk 130)

- 1) kitsas, informatsioonile orienteeritud;
- 2) lai, tähendusele orienteeritud arusaam,

Kitsas arusaam keskendub peamiselt kriisi akuutsele faasile ning kriisi peetakse anomaaliaks. Selles arusaamas nähakse kriisi kui eraldiseisvat kauget sündmust, mis tuleneb väljaspoolt mõjutavatest teguritest ning vajab kiiret ja vahetut reageerimist. Selle tulemusel on fookus välisel kommunikatsioonil ning kahjude ohjeldamisel (Kent, 2010, Heide & Simonsson, 2014, lk 130 vahendusel). Laiem nägemus kriisist tähendab,

et süsteemi normaalne toimimine käik on häiritud, mis loob ebakindlust ja vajab viivitamatut vahelesegamist. Selle arusaama puhul nähakse kriisi loomuliku ja jätkuva evolutsiooni üht osa ning tähelepanu on kõigil kriisi staadiumitel pöörates tähelepanu ka kriisi tunnetuslikule aspektile, tõstes olulisele kohale kriisi mõtestamise, mõistmise ja olukordade läbimängimise (Sellnow, 1993; Kersten, 2005, Heide ja Simonsson, 2014, lk 130 vahendusel). Lerbinger (1997, Saka, 2014, lk 81 vahendusel) liigitas kriisid järgnevasse kategooriatesse, milleks on:

- looduskatastroof – looduse poolt põhjustatud nähtused nagu näiteks maavärinad, vulkaanipursked, tornaadod, orkaanid, maalihked, tsunaamid jne, mis ohustavad elu, vara ja keskkonda ennast.
- tehniline kriis – on põhjustatud teaduse ja tehnoloogia kasutamisel ja ilmneb enamasti, kui midagi läheb süsteemis valesti. See võib olla põhjustatud inimese poolt, aga ka looduslikul mõjul (näiteks tsunaami poolt põhjustatud tuumakatastroof).
- vastasseis – ilmneb, kui rahulolematud isikud ja/või grupid võitlevad organisatsiooniga, et saada tunnustust oma ootustele ja nõudmistele (näiteks streigid, ultimaatumid)
- kuritegevus – võib ilmnedda organisatsioonis, kui pahatahtlikud isikud ja/või grupid kasutavad kriminaalseid vahendeid või teisi ekstreemseid taktikaid, et väljendada oma vaenu või saada organisatsioonist kasu (näiteks vara hävitamine, terrorism, spionaaž).
- organisatsiooni väär tegutsemine – tekib siis kui organisatsiooni juhtkond võtab teadlikult vastu otsuseid, mis võivad teha sidusgruppidele kahju või ohustada neid võtmata kasutusele vajalike ettevaatusabinõudeid. Organisatsiooni väär tegutsemine võib väljenduda kolmel viisil: juhtkonna kallutatud väärtushinnangute tagajärjel (amoraalne või illegaalne tegutsemine); pettuse tagajärjel või eksimusel juhtimisotsuste tegemisel.
- töökoha vägivald – on olukord, kus töötaja või endine töötaja kasutab vaimset või füüsilist vägivalda teise töötaja vastu.
- kuulujutud – on väära informatsiooni levitamine organisatsiooni kohta, mille tulemusel kriis kahjustab tugevalt organisatsiooni mainet.

Mõned autorid on kriisijuhtimises katastroofi mõiste ka eraldi välja toonud. Katastroof on ebatavaline sündmus, mis põhjustab suuremõtmelist kahju, kaotust, katkestusi, vigastusi ja/või elu kaotust. Katastroofid on sündmused, mis võtavad võimust kogukondade, ettevõtete ja süsteemide üle ning vajavad suurt pingutust taastamise ja parandamise nimel, et saavutada taas normaalne seisund. (Sawalha *et al*, 2013, lk 212) Katastroof on tõsine katkestus kogukonna või ühiskonna normaalse tegevuses, mille tulemus on laialdane kahju inimestele ning materjaalse, majandusliku ja ökonoomilisele keskkonnale (United Nations..., 2009). Coombs (2014, lk 3) lisab ka, et katastroofid on mahult suured ning vajavad tihti ka valitsusorganite sekkumist.

Kriisiolukorras asetatakse organisatsiooni tulevik kaalukausile ning organisatsiooni jaoks tähendab see pöördepunkti, kus võib õnnestuda raskusi võites või siis samavõrra võib organisatsioon pöörduda ka allakäigu spiraalile ja seeläbi järjest suurematesse ja suurematesse raskustesse sattuda (Lehtonen & Tampere, 2009, lk 7). Ükski organisatsioon ei tohiks kriisi mõjusid alahinnata, sest kriis mõjutab kõike, mille nimel organisatsioon eest seisab (Saka, 2014). Kriis organisatsioonis võib ohustada organisatsiooni eesmärke ja tugevalt mõjutada suhteid sidusgruppidega – klientide, töötajate, kohaliku kogukonna ja valitsusega, mõjutada finantstulemusi ja mainet (Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2016, lk 2).

Bundy *et al*, (2016, lk 3) on toonud varasema antud valdkonda puudutava teooria põhjal välja neli peamist kriisi omadust, milleks on (a) kriis toob endaga kaasa ebakindlust, tavatöö katkestuse ja muutusi organisatsioonis, (b) kriisid on organisatsiooni ja selle sidusgruppidele kahjulikud või ohustavad, (c) kriis on käitumuslik nähtus, mis tähendab, et kriisi tähendus ja ulatus on sotsiaalselt konstrueeritud selle osavõtjate poolt ning mitte vaid objektiivselt keskkonnast tulenev nähtus ning (d) kriisid on pigem osa suurematest protsessidest kui eraldiseisev omaette sündmus. Coombs (2014) toob välja kolm suuremat ohtu, mida kriis võib endast kujutada, nendeks on: avalik julgeolek, finantskahju ja mainekaotus. Saka (2014, lk 80) sõnul võivad kriisil olla teiste seas negatiivsed tagajärjed ka organisatsiooni produktiivsusele, tuua kaasa stagnatsiooni operatiivsete tegevuste seas, oskuste vähenemise, suutmatuse seatud eesmärke täita ja vähendada müügikäivet.

Tanase (2012, lk 179-180) toob samuti välja kolm peamist kahju lähtudes organisatsioonist. Esiteks võib kriis kahjustada kogu valdkonna legitiimsust. Inimeste taju valdkonna turvalisuse vähenemise kohta võib tõsiselt kahjustada populatsiooni ja valdkonna vahelisi suhteid ning kriis on üks peamiseid ebastabiilsust ja häiritust kaasa toovaid sündmusi. Teiseks võib kriis mõjutada ettevõtte strateegilisi eesmärke ning kolmandaks toob kriis kaasa mõju ka individuaalsel tasandil. Kriis võib häirida indiviidide subjektiivset maailmapilti, viisi kuidas nad tajuvad reaalsust ja elu, nende identiteeti ja sisemist tasakaalu.

Nende tagajärgede tõttu on antud teemat ka palju uuritud, pöörates tähelepanu just mõistmisele kuidas ja miks kriisid toimivad, ning on välja töötatud erinevaid kriisijuhtimise mudeleid vältimaks kriisi kahjulikke mõjusid ja võimalikke tagajärgi organisatsioonile. Mitmed erinevad autorid viitavad asjaolule, et kuigi antud valdkonnale on juba pühendatud palju uuringuid, on maailm alles kriisi mõjude mõistmise lävel ning julgustavad pidevat edasitöötamist valdkonna uurimisel ning erinevate teoreetiliste lähenemiste väljatöötamisel.

1.2. Kriisijuhtimise eesmärk ja mudelid organisatsioonis

Organisatsioonide haavatavus kriisides ja katastroofides tingib vajaduse leidmaks efektiivsemaid viise nende juhtimiseks ja toimetulekuks. Järgnevas alapeatükis kajastab autor kriisijuhtimise vajalikkust ettevõttes ja erinevaid lähenemisi kriisijuhtimisele. Kriisid on vältimatud ning ühel või teisel hetkel seisab iga organisatsioon vastamisi kriisiga, olgu see mõjutatud sisemisest või välimistest teguritest, mis võib kaasa tuua tagajärgi organisatsiooni tegevuses või isegi katastroofiks muutuda, kui õigeid strateegilisi käike ei tehta (Bundy *et al*, 2016).

Kriisijuhtimine on protsess, mis on disainitud ennetama või vähendama kahju, mida kriis võib endaga kaasa tuua organisatsioonile ja selle sidusgruppidele (Coombs, 2014). Ritchie *et al*, (2011, lk 369) defineerivad kriisijuhtimist kui pidevat süstemaatilist pingutust, mida organisatsioon peab sooritama, et identifitseerida ja ennetada potentsiaalseid riske ja probleeme, ning neid lahendada viisil, et minimeerida kahju ja

maksimeerida võimalusi, kaasates õppimist ja planeerimist, samuti ka organisatsiooni sidusgrupe.

Kriisijuhtimine on termin, mida sageli kasutatakse, et kirjeldada viisi, kuidas organisatsioon saab hakkama kriisi sündmuste käsitlemisega. Dominic Cockram (2012) sõnul on kriisijuhtimine organisatsiooni eelnevalt planeeritud, kiire reageerimissuutlikkus, mida toetab juhtimisstrateegia, informatsiooni ja kommunikatsiooni haldamisega, et võimaldada kiireid otsuseid struktureeritud keskkonnas ja seeläbi kindlustada ettevõttele kiire taastumine ning kaitsta organisatsiooni ellujäämist ja mainet. Kriisijuhtimine on kunst teha otsuseid oma organisatsiooni nimel sündmuste keerises, olles ise stressiseisundis ning tihti infopuuduses. Seega on oluline teha nii palju praktilisi ettevalmistusi kui võimalik enne kriisi algust, et tagada parim positsioon oma organisatsioonile juhul, kui kriisisündmused alguse saavad. (Saka, 2014, lk 80)

Kriisijuhtimise peamine eesmärk peaks olema ettevõtte edenemiseks ja kasumlikuks tegevuseks soodsa atmosfääri loomine. Kriisijuhtimise eesmärgid organisatsioonis on näiteks info edastamine kriisi suuruselt/tasemest, anda juhtidele aega mõistmaks ja hindamiseks kriisi olemust ja suurust, pakkuda alternatiivseid meetodeid, et parandada kriisi ennetamist ja sellest kiirelt välja tulla, luua kriisijuhtimise vahendeid ja olla alati valmis võimalike kriiside tekkeks. Samas tuleks silmas pidada, et kriisijuhtimise eesmärk ei ole kriisi täielikult vältida vaid minimeerida negatiivseid tulemusi, anda kiireid ja kvaliteetseid vastuseid ja teha valmistusi nii paljudeks erinevateks kriisideks kui võimalik. (Sahin, Ulubeyli, & Kazaza, 2015, lk 2299)

Fink (1986, lk 7) oli üks esimesi autoreid, kes arendas välja kriisijuhtimismudeli. Ta võttis aluseks sõna *krisis* (vanakreeka k kriisid) algse tähenduse, milleks oli haiguse pöördepunkt, mida kasutati meditsiinivaldkonnas ning võrdles kriisi haigusega. Sellest lähtudes jagas ta kriisi staadiumid neljaks: 1) latentne ehk varjatud faas, kus kriis annab oma esimesi tundemärke; 2) akuutne faas, kus kriis vallandub ning sellele järgnevad sündmused ja kahju hakkavad avalduma; 3) krooniline faas, mil kriis ja selle mõjud jätkuvad, kuid tagajärgede lahendamine algab ning 4) resoluutne faas, kus kriis ei

avalda enam mõju sidusgruppidele. Fink kirjeldab kriisi algus- ja lõpupunktiga, kuid toob siiski välja, et enne kriisi algust võib märgata ka ohumärke. (Veil, 2011, lk 118)

Mitroff (1994) nägi aga kriisimudelit kui tsüklilist protsessi. Mitroffi koostatud mudeli põhjal koosneb riisijuhtimise protsess viiest etapist, milleks on 1) ohumärkide tuvastamine, mille tuvastamisel on kriisi võimalik isegi ära hoida; 2) ennetamine/valmistumine, mille käigus peaks organisatsioon otsima teadaolevaid riskifaktoreid ja keskenduma potentsiaalse kahju vähendamisele; 3) kontroll, mille käigus organisatsiooni liikmed töötavad kahjude minimeerimise nimel; 4) taastumine, mille käigus töötatakse normaalse äritegevuse taastamise nimel ja 5) õppimine. Mitroffi (1994) sõnul on kriisitsükli erinevatele etappidele on võimalik vahele segada ning tema lähenemine keskendub ka kriisi ennetusele ja sellest õppimisele.

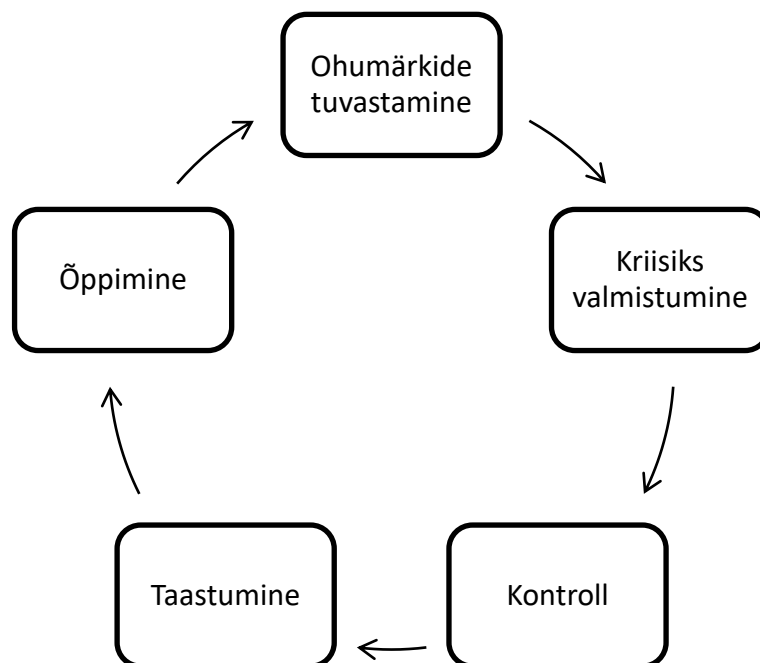
Coombs (2007, Johansen *et al*, 2012 vahendusel) täiustas omakorda Finki (1986) ja Mitroffi (1994) lähenemist ning jaotab kriisijuhtimise kolmeks peamiseks faasiks, milleks on: 1) kriisile eelnev faas, mis sisaldab endas ettevalmistust ja planeerimist ning mis faasi jääb organisatsioon kuni kriisi avaldumiseni; 2) kriis, mis sisaldab endas kriisi käivatavat sündmust ning sellele järgnevid kahjusid ja 3) kriisile järgnev etapp, mis sisaldab õppimist ja lahendusi, mis omakorda annavad informatsiooni kriisieelse etapi kohta. Järgnevas tabelis 1 on välja toodud kolme erineva lähenemise võrdlus.

Tabel 1. Kriisi staadiumite käsitluste võrdlus.

Fink (1986)	Mitroff (1994)	Coombs (2007)
Latentne e varjatud	Ohumärkide tuvastamine	Kriisile eelnev
	Kriisiks valmistumine (katsetamine ja ennetus)	
Akuutne	Kontroll	Kriis
Krooniline	Taastumine	
Resoluutne	Õppimine	Kriisile järgnev

Allikas: autori koostatud Coombs (2015b, lk 10) andmetel.

Tänapäeval on nii Mitroffi kui Coombsi mudelid laialdasel kasutusel (Veil, 2011, lk 119), kuid antud töös lähtub autor kriisijuhtimise erinevate staadiumite lahtiseletamisel Mitroffi (1994) mudelist, mis on toodud välja järgneval joonisel 1 ning seda põhjusel, et Mitroffi mudel võimaldab kriisijuhtimise kõige detailsemate sammudega lahti seletada.



Joonis 1. Kriisijuhtimise protsess. (allikas: autori koostatud Mitroff, 1994 vahendusel)

Kriisid saadavad üldjuhul hoiatavaid signaale enne kui nad ilmnevad. Need signaalid on olulised, sest annavad kasulikku ja elutähtsat informatsiooni kriiside kohta. Nende märkide kindlaks tegemine õigel ajal võib vähendada kriisi potentsiaalseid kahjusid. (Mitroff, Pearson, 1993, Sahin *et al*, 2015, lk 2302 vahendusel). Varajaste märkide jälgimine ei ole muidugi süsteemselt adekvaatne lahendus kriiside vastu ning juhatus peaks tegema ka ettevalmistusi koos kriisijuhtimise meeskonnaga üritades minimeerida riske ja kompenseerida riskantseid otsuseid. Kui kriis on vältimatu, siis ettevalmistustegevused võivad aidata kriisi kontrollida. (Sahin *et al*, 2015, lk 2303)

Kriisile eelnevas faasis tegeletakse ühtlasi ka riskijuhtimisega. Beck ja Holzer (2007, lk 3) märgivad, et riskijuhtimine keskendub enamasti ettevõttes riskide võimaliku prognoositavuse maksimeerimisele, kuid tihti alahinnatakse sündmuste ootamatust ja ebatõenäolisust. Seetõttu analüüsitakse organisatsioonides pigem suurema tõenäosusega riske, kuid jäetakse tähelepanuta vähema tõenäosusega juhtuvaid, kuid halvimate tagajärgedega riske. Coombs (1999, Saka, 2014, lk 81 vahendusel) sõnul on ka oluline

kriisijuhtimise protsessis teha kindlaks, mis tüüpi kriisiga tegemist on, et kinnitada ja kasutada erinevaid kriisijuhtimisstrateegiaid.

Kriisi planeerimise faasis on oluline arvesse võtta organisatsiooni suurust, tüüpi, hinnangut, struktuuri ja organisatsioonikultuuri, mis kõik võivad mõjutada kriisi kulgu (Ritchie *et al*, 2011). Kriisijuhtimisplaan organisatsioonis on vahend, mis sisaldab võtmekontaktide informatsiooni, meeldetuletusi, mida kriisisituatsioonis teha ning vastavaid vorme, ning kogu olulist infot ja juhendeid, mida kriisisituatsioonis järgima peaks. Kriisijuhtimisplaan ei ole samm-sammuline juhend kuidas kriisis toime tulla, vaid mõeldud aja kokkuhoidmiseks kriisiolukorras ja võimaldab kriisijuhtimise meeskonnal informatsiooni kiiresti leida ning rolle meelde tuletada. (Coombs, 2014)

Kriisi planeerimise faasi ülesannete hulka võib kuuluda näiteks ka vastutusalaade jaotamine, kriiside võimaluste analüüsimine, kriisimeeskonna kokkupanemine, võimalike kriiside analüüsimine, strateegiate ja taktikate arendamine, et nende võimalike kriisidega toime tulla, protseduuride ja protsesside paika panemine ning kriisi plaanide ja stsenaariumite läbitöötamine ning testimine (Sahin *et al*, 2015, lk 2303). Ritchie *et al* (2011, lk 383) sõnul on oluline koostada juhendav kontrollnimekiri. Nad lisavad, et on oluline juhtkonna liikmete kaasatus kriisimeeskonna töös ning osalemine kriisisimulatsioonides ja -treeningutes ning kriisijuhtimisplaani tuleb uuendada ja läbi harjutada regulaarselt. (Robert & Lajtha, 2007, lk 316)

Sahin *et al* (2015, lk 2304) sõnul on kontrollifaas see olukord, millega organisatsioon tegeleb kriisi toimumise ajal. Kuigi mõningatel juhtudel aitavad varajaste märkide lugemine, ennetus ja plaanid kriisiolukorras toime tulla sujuvalt, peaks kriisi vältel kontroll andma lisatuge, et kriisidega hakkama saada. Ühest küljest tuleks kontrollifaasis motiveerida personali ning teisest aspektist on kontrollifaasis oluline ka paindlikkus, mis lubab kriisi parasjagu lahendavatel töötajatel anda rohkem vabadust ise kiireid otsuseid teha ja vältida niigi kriitilises olukorras ärevust ja stressi.

Taastumisfaasis tuleks kasutada lühi- ja keskmise ajakuluga taastumismehhanisme, mis teisisõnu tähendab kaotuste asendamist ning kiiresti taastada ettevõtte normaalsed toimimisprotsessid. Selles etapis tuleks juhtida ressursse, protsesse ja personali, et kriisi

negatiivseid mõjusid siluda ja saada osa ka võimalikest kasudest (Sahin *et al*, 2015, lk 2304). Jaques (2010, lk 13) väidab, et kui aktiivne kriisijuhtimisfaas on möödas, tuleks keskenduda edasiliikumisele ja pöörduda normaalsete äriprotsesside juurde nii kiiresti kui võimalik.

Õppimisfaas on oluline eeldus üleminekuks järgmise potentsiaalse kriisi ennustusfaasi. Selles faasis tuleks korraldada süstemaatilisi treeningprogramme kõigile töötajatele, rehabiliteerida töökeskkond, tunnustada kriisi kaasatud töötajaid nende panuse eest kriisiprotsessi lahendamisse, muuta kriisijuhtimise meeskond lahenduse arendamise meeskonnaks ning täiustada ja parandada olemasolevaid strateegiaid (Sahin *et al*, 2015, lk 2304). Organisatsioonid, mis on edukamad vigadest õppimisel, suudavad ka paremini kohaneda muutuvate keskkonnatingimustega (Sawalha *et al*, 2013, lk 213). Ghaderi, Som ja Wang (2014) lisavad, et õppimine peaks toimuma mitte ainult kriisijuhtimise lõppfaasis, vaid kogu kriisijuhtimise protsessi vältel.

Kokkuvõtvalt on kriisijuhtimine protsess ja juhtimismudel, mida saab rakendada ootamatutes olukordades. Olenemata sellest, millise autori lähenemist aluseks võtta, on selge, et kriisijuhtimine ettevõttes ei toimu vaid kriisi toimumise ajal, vaid hõlmab endas teatud ettevalmistustegevusi kriisile eelnevalt ning õppimist kriisile järgnevas faasis. Kriisi lahendamine organisatsioonis aga hõlmab enam kui kriisijuhtimismudeli jälgimist – sellega peaks kaasnema ka informatsiooni haldamise, kommunikatsiooni, dialoogi ja teiste meetmete kombineeritud strateegia.

1.3. Kriisikommunikatsioon organisatsiooni sisekeskkonnas

Kriisikommunikatsioon asub turismimajanduses strateegilise kriisijuhtimise praktika keskmes, mis kehtib ka kruiisiturismisektoris olles üks kiiremini kasvavaid turismivaldkondi. Kriisiolukorras tehakse organisatsioonis otsuseid ning neid väga piiratud aja jooksul. Sageli ollakse olukorras, kus informatsioon ei ole piisav või see on puudulik ning pidevalt muutuv. Järgnevas alapeatükis tutvustab autor kriisikommunikatsiooni juhtimise vajalikkust ja võimalusi erinevates kriisijuhtimise etappides.

Efektiivse kriisikommunikatsiooni kasu väljendub otsustava ja ajatundliku informatsiooni edastamises, üldsuse usalduse säilitamises, organisatsiooni maine kaitsmises ning pikaajaliste negatiivsete mõjude vältimises (Liu *et al*, 2016). Lihtsalt see, et ettevõtte kommunikeerib kriisiprotsessis, ei tähenda seda, et see olukorda ilmtingimata paremaks teeks, vaid see võib vastupidi just olukorda ka hullemaks teha. Kriisikommunikatsioon peaks olema strateegiline ning kõik püüdlused peaksid olema suunatud sidusrühmade olukorra parendamiseks ning ohjade hoidmisel (Coombs, 2015, lk 141).

Tänapäeva organisatsioonides pannakse üha enam rõhku inimressursile, mis on saanud üheks tähtsaimaks organisatsiooni kapitaliks. Seega on inimeste käitumise uurimine saanud üsna tähtsaks juhtimise valdkonnas. Viis kuidas juhid saavad hakkama kriisiga, on mõjutatud ka ühtlasi töötajatest – organisatsiooni sisemistest sidusgruppidest. (Walecka, Matejun, 2009, Walecka, 2016, lk 66 vahendusel). Töötajad on üldjuhul grupp, kes on kriisist kõige otsesemalt mõjutatud, mistõttu on töötajate suhtumine kriisisituatsioonidesse negatiivne. Selline suhtumine võib kaasa tuua endaga aktiivset või passiivset vastuseisu, mis tuleneb põhiliselt turvatunde kahanemisest ning ebakindlusetust tuleviku suhtes. (Walecka, 2016, lk 66)

Üks olulisemaid väljakutseid ettevõttes on organisatsioonilise pühendumuse ja samastumise loomine ettevõtte sisekommunikatsioonis. See aspekt on aga veel enam väljakutseid pakkuv, kui organisatsioon leiab ennast kriisisituatsioonis. Uuringud on näidanud, et töötajad, kes olid varem organisatsiooni üle uhked, muudavad üldjuhul oma suhtumist sõltuvalt kriisi tüübist ja kriisijuhtimise edukusest. (Aggerholm, 2009; Mansour-Cole & Scott, 1998, Johansen *et al*, 2012, lk 270 vahendusel).

Viimase 30 aastakümnel on kriisikommunikatsiooni uurijad pannud ulatuslikult rõhku organisatsioonist välja suunatud kriisikommunikatsioonile, kuid kriisikommunikatsiooni sisemine dimensioon on unarusse jäetud (Heide & Simonsson, 2015; Heide, 2013; Frandsen & Johanssen, 2011; Taylor, 2010; Adamua, Mohamadb, & Rahmanb, 2016, lk 120 vahendusel). Sisekommunikatsioon kriisiprotsessi vältel võib aidata vältida kriisi teket, toetada vastumõju ja minimeerida kahju (Heide & Simonsson, 2015; Mazzei & Ravazzani, 2015). Seega viitab organisatsioonisisene

kriisikommunikatsioon juhtide ja töötajate vahelisele sidemele läbi kommunikatsiooni kriisile eelnevalt, kriisi ajal ja kriisile järgneval perioodil (Adamua *et al*, 2016; Johansen, *et al*, 2012).

Sisekommunikatsioon on oluline esiteks seetõttu, et kriisi ennetusfaasis mõjutab see organisatsiooni sisekliimat, kultuuri ja suhteid, mis omakorda avaldab mõju organisatsiooni muutuste suutlikkusele ning aitab lahendada probleeme. Teiseks aitab see juhtida töötajate reaktsioone, mis võivad organisatsiooni mainet ja kommunikatsioonistrateegiaid mõjutada, mis omakorda tõstab esile töötajate reaktsioonide ennustamise vajalikkuse planeerimisfaasis. (Mazzei & Ravazzani, 2013, lk 49)

Sisemiste sidusgruppide teooria põhineb oletusel, et töötajatel on tugevam ja keerukam psühholoogiline dimensioon ehk nad on „lähemal“ organisatsioonile kui ükski teine sidusgrupp. Ja interaktiivne kommunikatsioonimudel, kus töötajaid vaadatakse mitte ainult passiivsete sõnumisaajate vaid ka aktiivsete osalejatena, kes omaalgatusel üritavad kommunikeeruda ja mõtestada kriisisituatsioone ning kes on kaasatud kogu organisatsiooni kriisikommunikatsiooni protsessi. (Johansen *et al*, 2012, lk 273; Frandsen & Johansen, 2011, lk 353)

Kriisi sisekommunikatsiooni uuringud puudutavad enamasti teemasid nagu otsuste tegemine kriisisituatsioonis, kriisitaju, psühholiigilised kaitsemehhanismid, organisatsiooniline õppimine ning organisatsioonikultuuri ja isiksuse tähtsus organisatsioonis kriisisituatsioonide lahendamise suutlikkuses (Frandsen & Johansen, 2011, lk 349). Sisekommunikatsiooni tähtsust rõhutas põgusalt juba Fearn-Banks (1996, Frandsen & Johansen, 2011, lk 350 vahendusel), kes oma raamatus „*Crisis Communications: A Casebook Approach*“ pühendas lühikese peatüki „*Communication with Internal Publics*“ (ingl k suhtlemine sisemise publikuga) andes nõuandeid kuidas kommunikeerida töötajatega enne, kriisi ajal ja pärast kriisi. Järgnevas tabelis 2 on välja toodud peamised erinevused välimise ja sisemise kriisikommunikatsiooni põhilistest tunnustest ja lähtekohtadest:

Tabel 2. Võrdlus välimise kriisikommunikatsiooni ja sisemise kriisikommunikatsiooni vahel.

	Välimine kriisikommunikatsioon	Sisemine kriisikommunikatsioon
Olulisim kriisi staadium	Akuutne faas	Kõik faasid
Teadmised	Üldiste seaduspärasuste tulemuste leidmine	Kriisi keerukusest arusaamise laiendamine
Juhtimine	Plaanid, <i>check-list</i> 'id	Keerukus ja improvisatsioon
Kommunikatsioon	Suunatud info edastamisele	Suunatud info mõtestamisele
Suhe sidusgruppidega	Asümmeetriline	Sümmeetriline
Arusaam kriisist	On eraldiseisev sündmus, endastmõistetava tähendusega	Kriis on sotsiaalne konstruktsioon ja tunnetuslik vaatenurk

Allikas: autori koostatud (Heide ja Simonsson, 2015 vahendusel)

Tabelist nähtub, et organisatsioonisisene kriisikommunikatsiooni perspektiiv keskendub vajadusele jagada ja vastu võtta informatsiooni, kommunikeerida ja mõtestada (ingl k *sensemaking*) olukorda juhtide ja töötajate poolt. Samuti tuleks kasutada õppimist organisatsioonis kogu kriisiprotsessi vältel kaasates mitte ainult kriisi akuutset faasi vaid ka kriisile eelnevat ja järgnevat perioodi. Suhe sidusgruppidega ei ole mitte ainult organisatsiooni huvidest, vaid ka sidusgruppide (antud juhul töötajate) huvidest lähtuv. Iga kriis on unikaalne, mistõttu ei peaks organisatsioonid mitte ainult rõhku panema kriisijuhtimisplaanile vaid peavad suutma ka improviseerida, mis tähendab organisatsiooni jaoks kogemusi ja õppimist ning paindlikkust ja organisatsioonisisest usaldust (Ley, Ludvig, Pipek, Randall, Reuter, & Wiedenhofer, 2014, lk 350). Töötajad tegutsevad iseenda nägemuse põhjal kriisisituatsioonist, mis on sotsiaalselt konstrueeritud. Töötajad on ka olulised organisatsiooni „saadikud“ (ingl k *ambassadors*) ja informatsiooni edasiandjad. Nad arutavad kriisi teemal klientidega, vahendajatega, ajakirjanikega, sõpradega jne ning seeläbi edastavad oma kujutust kriisist. (Heide & Simonsson, 2015; 2014)

Mõtestamine (ingl k *sensemaking*) tähendab tähenduse andmist mingile kogemusele ning selle organisatsioonilise teooria arendas välja Weick (1988, Frandsen & Johansen, 2011, lk 350 vahendusel), kes uuris kuidas teod, mis aitavad kaasa kriisist arusaamisele, tihti ka süvendab kriisi ning kuidas panus, suutelisus ja ootused võivad omada mõju omakorda kriisisituatsioonide mõtestamisele. Mõtestamise teooria põhineb ideel, et , et inimese olukorra mõistmise võime pannakse proovile olukorras, kui ta seisab silmitsi pealtnäha uskumatu sündmusega, mis on igapäevaelust erinev. Weicki sõnul on

mõtestamine seda tugevam, mida uskumatum sündmus tundub ning kriisiolukorras muutub töötajate infokäitumine sõltuvalt nende positsioonist, eelnevatest teadmistest, suhetest, maailmavaatest jne. Seetõttu erineb ka töötajate seas palju erinevaid tõlgendusi, tõstes olulisele kohale kriisi reaktsioonide analüüsimise ja kommuniqueerumise. (Adamua, Mohamadb, & Rahmanb, 2016, lk 120; Heide & Simonsson, 2014)

Organisatsioonisisese kriisikommunikatsiooni uurimiseks võtab autor aluseks Frandsen ja Johansen (2011, lk 355) loodud sisemise kriisikommunikatsiooni mudeli (lisa 1), mis käsitleb kommunikatsiooni neljal tasandil, millest kaks esimest on: töötajad sõnumi saatjana (juhtkond/kriisimeeskond/organisatsioon saatjana) ning töötajad sõnumi saatjana (juhtkond/kriisimeeskond/organisatsioon saajana). Organisatsiooni kommunikatsiooni keerukuse ja asjaolu, et tegelikult pole kindlat piiri sisemise ja välimise kommunikatsiooni vahel, tuleks välja tuua ka teised saatjad väljaspool organisatsiooni ja teised saajad väljaspool organisatsiooni. Mudel on koostatud kahel peamisel oletusel: 1) organisatsioonisisene kriisikommunikatsioon peab algama üksikasjalikul uuringul organisatsiooni ja selle sisemiste sidusgruppide vahel (antud juhul töötajate), et selgeks teha kuidas sisekommunikatsioon erineb välisest kriisikommunikatsioonist; ning 2) sisemine kriisikommunikatsiooni uurimine on kõige paremini süstematiseeritav põhinedes 3-astmelisel kriisijuhtimisprotsessil. (Frandsen & Johansen, 2011, lk 355)

Organisatsioonid, mis mõistavad dialoogi ühe viisina kogemuse jagamisena sidusgruppidega, mis soosivad arutelu, hajutavad vastutust ja improviseerivad on suutlikumad kriisisituatsioonidele vastupanu ostuama. Tugeva sisemise kriisikommunikatsiooni suunaga organisatsioonid suudavad ka oma töötajaid võimustada, mistõttu on oluline kahepoolne vertikaalne ja horisontaalne, kommunikatsioon kogu kriisiprotsessi vältel. (Adamua, Mohamadb, & Rahmanb, 2016, lk 121)

Tabelis on näha, et kriisile eelnevas faasis on fookus ennetamisel ja ettevalmistumisel. On oluline, et kriisile eelneval perioodil toimuks riskide, probleemide ja tagajärgede teadvustamine ning kriisijuhtimisplaani ja juhiste töötajateni viimine. Samuti tuleks

tugevdada nii juhtide kui töötajate kriisiks psühholoogilist valmisolekut. On oluline julgustada töötajaid rääkima oma negatiivsetest tunnetest võimalike kriiside suhtes ning mõelda kaasa nende võimalike lahenduste üle. (Heide & Simonsson, 2014)

Kriisi ajal on fookus kriisi lahendamisel ja mõtestamisel. Peamine ülesanne, kui kriis on just alguse saanud, on kiire ja süstemaatiline tõese ning usaldusväärse informatsiooni edastamine mitmete erinevate kanalite kaudu. On oluline, et töötajatel on võimalus arutada situatsiooni ja seda mõtestada ning seda läbi dialoogi teiste kolleegide või juhtidega. Samuti on selles faasis oluline teada, missugused on kommunikatsiooni liinid ning töötajatel peaks olema väga selge, kelle poole oma muredega pöörduda. Samuti on oluline kriisi auto-kommunikatsioon, mis määrab, kuidas töötajad mõistavad kriisi avalikku suhtekorraldust. (Heide & Simonsson, 2014; Frandsen & Johansen, 2011, lk 355) Boin ja Lagadec (2000, lk 185) sõnul peavad igale kriisiolukorrale viivitamatult reageerima strateegilise juhtimise tasand ehk organisatsiooni tippjuht või -juhid.

Kriisile järgnevas faasis on peamine fookus õppimisel ja organisatsioonisisestel muutustel. Kriisile järgnevalt on tähtis keskenduda paindlikkusele ning olla kursis eksimuste või vigadega, mis on juba ilmnunud. Töötajad peavad lahkama ja arutama kriisi, mis just möödunud on, et mõista ja mõtestada olukorda. Töötajad peavad teadma, mis läks valesti, ning mida saab teha, et tulevikus sarnast olukorda vältida ning samuti kaasa rääkima muutustes, mis organisatsioonis edaspidi toimuva hakkavad. (Heide & Simonsson, 2014)

Organisatsioonivälised sõnumisaatjad ja –saajad, nagu näiteks meedia, loob verbaalseid ja visuaalseid pilte organisatsioonist kriisisituatsioonis ning see võib mõjutada mitte ainult väliseid sidusgruppe aga ka töötajaid, kes samuti loevad ajalehti, vaatavad televisiooni, kuulavad raadiot ning loevad blogisid. Samuti on välised sõnumisaatjad ja -saajad mitteformaalsed suhtlusvõrgud, näiteks sõbrad, perekond ja kolleegid, kellega töötajad suhtlevad nii kriisile eelnevas etapis, kriisi ajal ning kriisile järgnevas faasis. (Frandsen & Johansen, 2011, lk 355)

Nii horisontaalsel kui vertikaalsel suunal mõjutab sisemist kriisikommunikatsiooni ka organisatsioonilised tegurid, mis kujutavad endast kas positiivset või negatiivset mõju.

Need faktorid arenevad enam-vähem dünaamiliselt kriisi käiguga võttes arvesse kriisi tüüpi, organisatsiooni tüüpi ning senist kriisikogemust ettevõttes. Organisatsiooniline kriisikultuur mõjutab tegureid nagu millal, kus ja miks organisatsioon näeb ja mäletab kriisi, millise tähenduse organisatsioonis kriisile antakse ning kuidas organisatsioon käsitleb vigu ja eksimusi, mis töötajad ja juhid on teinud. Samuti sõltub sellest psühholoogiline kriisivalmidus. (Frandsen & Johansen, 2011, lk 356)

Kokkuvõtteks võib öelda, et organisatsiooni jaoks on oluline analüüsitud ja planeeritud kogu organisatsiooni hõlmav lähenemine kriisiolukordadele, mis võimaldab esile tuua kriiside erinevused ja sarnasused eelnevate kogetud olukordade põhjal. Oluline on ka leida lähtekohad optimaalse kriisireguleerimiskava loomiseks ning koostada kriisijuhtimisplaan koos kommunikatsioonistrateegia ning läbimõeldud -protsess. Kuna rutiinne lähenemine võib olla kriisiohjamise puhul ohtlik, siis tuleks organisatsiooni ka julgustada võtmaks aega, et mõtestada laiemas kontekstis kriisiolukorda ning olla muutuste suhtes paindlik lähtudes iga kriisiolukorra eripärast.

2. KRIISIJUHTIMISE JA -KOMMUNIKATSIOONI UURING HURTIGRUTEN ASA NÄITEL

2.1. Juhtumi ja uurimisprotsessi kirjeldus

Hurtigruten on ettevõtte kodulehe (<http://www.hurtigruten.com>) andmetel 1893. aastal Norras asutatud ettevõtte, mis alustas kohalikele mõeldud transpordiettevõttena, kuid lisaks oma esialgsele otstarvele omab nüüd ka kruisifunktsiooni. Praegu korraldab Hurtigruten kruise nii Norra rannikul kui ka Antarktikasse, Lõuna-Ameerikasse, Gröönimaale, Islandile ja Teravmägedele, kuid omab ka endiselt transpordifunktsiooni Norras. Laevastikku kuulub praegu 11 laeva, mis seilavad Norras ning 3 laeva kaugemate sihtkohtade tarbeks. Lähitulevikus (2018-2019) lisanduvad ka kaks uhiuut Rolls-Royce'i poolt arendatavat ja ehitatavat keskkonnasõbralikku hübriidlaeva ning ettevõtte laiendab oma sihtkohtade valikut Lõuna-Ameerikas (Leppert, 2016).

Skaalsvik ja Olsen (2013, lk 426) sõnul on kruisifunktsioon Hurtigrutenile toonud järkjärgult suurema majandusliku edu ja rahvusvahelise tähtsuse. Ettevõtte on tuntud oma loosungi „maailma kauneim merereis“ (ingl k „*The most beautiful sea-voyage on earth*“) poolest ning võitnud mitmeid erinevaid rahvusvahelisi tunnustusi ja auhindu. Emaettevõtte, mille peakontor asub Norras, Tromsøs, annab tööd üle 2000 inimesele Norras, Eestis, Saksamaal, Suurbritannias, Prantsusmaal ja Ameerikas (Haavasalu, 2015). Hurtigruteni missioon kõlab ettevõtte kodulehe andmetel ambitsioonikalt ja selleks on: „Pakkuda turvalisi, aktiivseid ja jätkusuutlikke reisielamusi, mis loovad elukestvaid mälestusi“ (ingl k „*Provide safe, unique, active and sustainable travel experiences that create lifelong memories*“). Skaalsvik ja Olsen (2013, lk 426) on välja toonud, et rääkides konkreetsest ettevõttest, on turvalisus, regulaarsus ja usaldusväärsus nii turistide kui kohalike seas olulisemad väärtused. Samas on need taolised väärtused, mis saavad suurema kriisi puhul tõenäoliselt kõige enam kannatada.

Hurtigruten peab oluliseks väärtuseks ka sotsiaalset vastutust ning lisaks keskkonnanahoiule peetakse oluliseks ka inimesi ja töötajaid (koduleht, n.d.). Nagu ka sissejuhatuses mainitud, ei ole Hurtigrutenil väga palju kokkupuuteid suurte kriisidega, kuid kuna väiksemate juhtumite arv on viimastel aastatel tõusnud, on hakatud järjest enam tähelepanu pöörama taoliste ootamatute intsidentidele ning nende edukamale lahendamisele. Kui varem tegelesid ettevõttes ootamatute olukordadega ainult üksikud inimesed, kes tegid seda lisaks oma tavalistele tööülesannetele, siis 2015. aasta lõpus loodi organisatsiooni ka *Customer Care* (ingl k kliendihoole) meeskond, kes tegeleb ootamatute olukordade lahendamisega ettevõttes.

Ettevõtte kontorid asuvad nii Norras, Eestis, Suurbritannias, Saksamaal, Prantsusmaal, Ameerika Ühendriikides ja nüüd ka Hiinas ning ka väiksema kriisi korral avaldub mõju tihti ettevõtte kõigis osakondades. See tõstab omakorda esile kriisi puhul efektiivse kommunikatsioonise vajalikkuse, sest kuigi laevade meeskonnad on hädaolukordadeks välja treenitud, toimub suur osa infovahetusest ja klientidega kontakteerumisest ka kontorites. Üks suuremaid lähiajal toimunud õnnetusi oli 2011. aastal toimunud tulekahju MS Nordlys kruisilaeval, mille tulemusena suri kaks meeskonnaliiget (Archer, 2011). Sellest hoolimata on Hurtigruteni ajaloos suuri katastroofe vähe ning enamasti tuleb igapäevatoos tegeleda väiksemamõõtmeliste kriisidega.

Uurimuse on eesmärk selgitada välja kriisijuhtimise ja –kommunikatsiooni kitsaskohad ettevõttes ning pakkuda välja parendusettepanekud Hurtigrutenile. Eesmärgist tulenevalt otsib töö autor vastust missugune on ettevõtte sisemine kriisijuhtimise korraldus Hurtigrutenis ja missugused on võimalused ja ohud organisatsioonisisese kriisijuhtimises ja kriisikommunikatsioonis. Antud uuringu puhul on tegemist juhtumiuuringuga ning tõstatatud uurimisküsimustele vastuste saamiseks valis autor uurimismeetodiks segameetodi, kus on kasutusel dokumendianalüüs ja poolstruktureeritud intervjuu, mida analüüsiti kvalitatiivsetel põhimõtetel.

Esimese uuringuna viidi ettevõttes läbi dokumendianalüüs. Dokumendianalüüsi eesmärk oli saada ülevaade kriisijuhtimise olukorrast ettevõttes, sätestatud protsessidest ja juhenditest ning 2016. aasta algusest kuni dokumendianalüüsi läbiviimiseni juhtunud intsidentidest. Dokumendianalüüs võimaldab koguda informatsiooni korralduse

eesmärkidest ja peamistest huvirühmadest ning aitab uuringu läbiviijal näha missuguseid andmeid tuleks veel koguda (Hurworth, 2011).

Dokumendianalüüsi puhul lähtus autor dokumentide valikul sellest, et allikad kajastaksid kriisijuhtimist ettevõttes ning sellega seotud tegevusi. Dokumendianalüüsi kaasas autor strateegilised dokumendid, varasemate juhtumite dokumenteeringud, protsessid ning juhendid. Dokumendianalüüsiks kogus autor materjale töökeskkonna ühisest veebipõhisest platvormist *Sharepoint*, kuhu on üles laetud erinevad protseduurid, juhendid ja kontaktandmed ning ettevõtte siseselt kasutatava Facebooki lehekülje „*Hurtigruten at work*“ grupist „*Schedule Changes*“ (ingl k graafikumuudatused). Dokumendianalüüsi allikate valimi eelduseks oli asjaolu, et need kajastaks kriisi erinevatel etappidel olulisi punkte või käsitleksid ettevõttesisest kriisikommunikatsiooni ning autor kasutas uuringus kogu ettevõtte töötajatele kättesaadavaid dokumente.

Dokumendianalüüsi teemakategooriate aluseks võttis autor Mitroffi (1993; Fearn-Banks, 2011 vahendusel) 5-astmelise kriisijuhtimisprotsessi, mis annab tervikliku ülevaate kriisijuhtimise erinevatest etappidest ning toob välja olulisemad tegevused ja punktid, millega igas kriisijuhtimise faasis arvestama peaks ning võimaldab välja tuua kitsaskohti ettevõttes. Organisatsioonisisese kriisikommunikatsiooni uurimiseks võttis autor aluseks ka Frandsen ja Johansen (2011) koostatud sisemise kriisikommunikatsiooni mudeli, mis põhineb Coombs'i 3-astmelisel kriisijuhtimisprotsessil (lisa 1) ning uuris dokumentides kajastatud informatsiooni kriisikommunikatsiooni kohta.

Dokumentide analüüsi sooritas autor vahetult enne intervjuude läbiviimist. Dokumendi sisuanalüüsi läbiviimise meetodina kasutas autor kombineeritud induktiivset avatud ja deduktiivset analüüsi, kategooriate loomist ning võrdlemist intervjuu uurimustulemustega. Kodeerimisel selekteerib töö autor analüüsiskeemi koostamiseks teemad esmalt põhikategooriateks, seejärel kirjeldavateks koodideks. Dokumendianalüüsi kategooriate ja koodide ülevaade erinevates dokumentides on toodud välja lisa nr 3.

Teise uuringuna viis autor läbi intervjuud, mille eesmärk oli saada ülevaade organisatsioonis kriisiolukordadega kokkupuutuvate inimeste kogemustest kriisidega ja valmidusest kriisiolukordadesse. Samuti võimaldab intervjuu saada vastuseid küsimustele, kuidas on eelnevad juhtumid lahendatud ning mida nendest õpitud on. Poolstruktureeritud intervjuu võimaldab olla paindlik ning vastavalt vajadusele vastajale reageerida ning küsimust muuta (Ayres, 2012).

Poolstruktureeritud intervjuu on antud teema uurimiseks sobilik, kuna teema on uus ja aktuaalne ning intervjuude käigus võib selguda ka sellist informatsiooni, millega autor ei pruugi kursis olla (Poole & Mauthner, 2014). Intervjuude valimi puhul võttis autor kasutusele eesmärgistatud valimi, et jõuda inimesteni, kes kriisidega kõige enam kokku puutuvad ning uuringus käsitletavate temadega juba mingil määral kokku puutunud on. Poolstruktureeritud intervjuud viidi läbi juhtide ja töötajate seas ning valimi eelduseks oli, et intervjuueeritaval on eelnev kogemus suuremate ootamatute intsidentide või kriiside lahendamisega. Enne põhiuuringut viis autor läbi pilootuuringu ühe töötajaga, et selgitada välja küsimuste sobivust juhtide ja töötajate seas. Pärast pilootuuringut muudeti mõningate küsimuste sõnalist ülesehitust, järjekorda ning lisati paar sisulist küsimust.

Intervjuud viidi läbi ajavahemikus 9. märts – 17. märts 2017. a. Eesmärgist lähtuvalt valiti intervjuueerimiseks 12 vastajat, nende seas tavatöötajad, kelle hulgast 8 olid *Customer Care* (ingl k kliendihooole) meeskonna liikmed ja 4 juhtival positsioonil. Intervjuude kestvus varieerus 30 minutist kuni 45 minutini. Intervjuud viidi läbi silmast silma inglise ja eesti keeles, küsides eelnevalt ka vastaja eelistust keele osas ning intervjuude toimumise kohaks olid kontoris asuvad privaatsed tööruumid.

Intervjuu küsimused koostas autor tuginedes Mitroffi (1993; Fearn-Banks, 2011 vahendusel) 5-astmelise kriisijuhtimisprotsessile ning organisatsioonisisese kriisikommunikatsiooni uurimiseks Frandsen ja Johansen (2011) koostatud sisemise kriisikommunikatsiooni mudelile. Kokku oli intervjuus 17 küsimust. Kasutati nii avatuid kui suletuid küsimusi, aga ka projektiivtehnikaid. Projektiivtehnika, oma kõige kitsamas tähenduses, hõlmab endas mitmetähenduslike stiimulmaterjali, näiteks fotode või piltide esitamist respondentidele. Piltide põhjal palutakse vastajatel avaldada oma

tundeid, emotsioone ja mõtteid mingi teema kohta (Simpson, 2011). Guest, Emily ja Mitchell (2017) soovivad projektiivlähendamist kasutada, kui uurimisteema vajab lähenemist, mis on suunatud emotsioonide või väärtuste väljaselgitamisele. Intervjuu koosnes mitmetest teemadest, nagu näiteks:

- eelnevad kogemused kriisijuhtimise ja -kommunikatsiooniga;
- arvamused kriisivalmidusest ja erinevad rollid kriisijuhtimises;
- vastajate arvamus kriisikommunikatsioonist kriisile eelnevas faasis, kriisi toimumise ajal ja kriisijärgsel perioodil;
- arvamused kriisikommunikatsiooni funktsionaalsusest ettevõttes.

Andmete analüüsimisel kasutati sisuanalüüsi ja analüüsi on illustreeritud väljavõtetega intervjuudest, mis on nummerdatud kronoloogiliselt ja lühendiga „V“ (vastaja, näiteks V1, V2, jne). Intervjuu tulemuste analüüsimisel kasutas autor horisontaalse tekstianalüüsi meetodit. Intervjuud transkribeeriti ning analüüsiti kvalitatiivse horisontaalse sisuanalüüsi meetodil hinnanguid, nägemust ning ettepanekuid kriisijuhtimise tuleviku suhtes. Kuna muudatuste osakaal oli väike ning olenemata muudatustest, sai autor asjakohaseid vastuseid, kaasati ka pilootuuring analüüsi. Sarnaselt dokumendianalüüsile selekteeris töö autor kodeerimisel analüüsiskeemi koostamiseks teemad esmalt põhikategooriateks, seejärel kirjeldavateks koodideks. Intervjuude analüüsi kategooriate ja koodide ülevaade on toodud välja töö lisas nr 4.

2.2. Dokumendianalüüsi tulemuste analüüs

Dokumendianalüüsi valiku kriteeriumitele vastas ettevõttes neli suuremamahulisemat dokumenti ja juhtumi registreerimise blanketid, mis on loetletud järgnevas tabelis 3. Lisaks mahukamatele dokumentidele, on ettevõttesiseselt kõigile töötajatele kättesaadavad mitmed väiksemamahulised dokumendid, milleks olid erinevad kontrollnimekirjad, kompensatsioonide andmise juhendid, tabelid erinevate kontaktandmetega ning erinevate hotellide andmed (hinnad, toitlustusvõimalused), kellega ettevõttel on olemas leping ootamatute juhtumite puhuks. Ettevõttel on ka eraldi blankett iga juhtumi registreerimiseks, kus on välja toodud sündmuse daatumid, põhjus

ja lühidalt detailid. Autor analüüsis 2016. aasta algusest kuni dokumendianalüüsi läbiviimiseni loodud blankette.

Tabel 3. Uuringus analüüsitud dokumendid

Dokumendi nimetus inglise keeles	Dokumendi mitteametlik nimetus eesti keeles	Loomisaasta
Emergency Handling Protocol	hädaolukordade käsitlemise protokoll	2016
Schedule & Product Change Handling Protocol	graafiku ja toote muutuste käsitlemise protokoll	2016
Major Schedule Changes Project	suurte graafikumuudatuste projekt	2016
Workflow Schedule Change	graafikumuudatuste protsessikaardistus	2016
Incident sheets	juhtumi registreerimise blanketid	2016-2017

Allikas: autori koostatud

„*Emergency Handling Protocol*“ uusim versioon on loodud ettevõttes 2016. aasta lõpus ning selle eesmärgiks on tuua välja peamised ettevõttesisesed kontaktisikud ja hankijate kontaktid eriolukordade puhul ning üldised juhendid erinevate intsidentide puhul. Protokoll algab juhtumite puhul tegutsemise detailse protsessivoo ja alamprotsessidega, mis on erinevate osakondade spetsiifilised. Dokumendis on välja toodud erinevad tegevused lähtuvalt sündmuse põhjusest ning info, mida kliendilt vajatakse ning mida kliendile edastada tuleb.

„*Schedule & Product Change Handling Protocol*“ dokument on loodud 2016. aasta alguses ning see on oma olemuselt sarnane „*Emergency Handling Protocol*“ dokumendiga. Dokument sisaldab samuti erinevaid kontaktandmeid, kuid lisaks sellele on pikemalt lahti seletatud ka erinevate osakondade rollid ning ka näiteks kriisi telefoniliinide avamise korral tegutsemise juhendid.

„*Major Schedule Changes Project*“ on dokument, mis loodi peale 2016. aasta septembris peale MS Finnmarken laeva tehnilist riket. Dokument loodi eesmärgiga parandada toimingute efektiivsust, koostööd ja klientide eest hoolitsemise kvaliteeti ootamatute juhtumite puhul. Projektiülevaates on toodud välja olukorra kirjeldus, mis seni ettevõttes antud valdkonnas tehtud on, klienditagasiside MS Finnmarkeni juhtumile ja põgusalt ka tulevikuvaated ja lühiajaline tegevuskava.

„*Workflow Schedule Change*“ dokument on sarnaselt eelnevatele dokumentidele samuti loodud 2016. aastal ja selle eesmärgiks on määrata kindlaks tegevused, mis erinevate ootamatute juhtumite puhul olulised on ning nende ajaline järjestus. Dokument koosneb põhiprotsessist ning jaotab mõned tegevused ka alamprotsessideks.

Esimeseks kategooriaks dokumendiuringu puhul oli kriisi ennustamine. Üheski käsitletud dokumendis otseselt kriisi ennustamisega seotud riskikäsitlust põhjalikult esitatud pole, küll aga näitavad dokumendid, et kriisi võimalikkusega on ettevõttes kriisijuhtimise planeerimisel arvestatud. „*Major Schedule Changes Project*“ projektis on jaotatud ettevõtte tavaprotsesse mõjutavad sündmused kolmeks erinevaks tasemeks lähtuvalt nende raskusastmest – (1) *Minor Schedule Change* (ingl k väike muutus graafikus), mis on üldjuhul ette teada ja võimaldab eelnevat planeerimist; (2) *Non Foreseen Incidents* (ingl k ettenägematud juhtumid), mis mõjutab rohkem kui 50 reisijat ja (3) *Crisis* (ingl k kriis). Kriisi võimalikkust käsitseb ka „*Workflow Schedule Change*“ protsessikaardistus, kus on samuti välja toodud kolme erineva raskusastme puhul tegutsemine. „*Schedule & Product Change Handling Protocol*“ sisaldab eraldi peatükki „*Possible incidents and covered costs*“ (ingl k „võimalikud juhtumid ja kaetud kulud“), kuid kriisiolukorda on käsitletud ainult selle peatüki viimases alapeatükis, kus on lahti seletatud kriisi telefoniliinide kasutamine.

Teiseks kategooriaks oli kriisi planeerimine. Selle kriisijuhtimise etapi hulka võivad kuuluda väga paljud erinevad tegevused nagu vastutusosalade jaotamine, kriiside võimaluste analüüsimine, kriisimeeskonna kokkupanemine, võimalike kriiside analüüsimine, strateegiate ja taktikate arendamine, et nende võimalike kriisidega toime tulla, protseduuride ja protsesside paika panemine ning kriisi plaanide ja stsenaariumite läbitöötamine ning testimine. Peamiseks informatsioonibaasiks on kriisiplaneerimise etapis töökeskkonna ühine platvorm „*Sharepoint*“, kuhu on üles laetud erinevad protseduurid, juhendid ja kontaktandmed aga ka käimasolevad projektid. Nii „*Emergency Handling Protocol*“ kui ka „*Schedule & Product Change Handling Protocol*“ dokumentides on välja toodud erinevad rollid ja vastutusalad ning kõikide asjaosaliste kontaktandmed. Dokumendianalüüsist selgus, et ettevõttel puudub ametlik kirjapandud kriisijuhtimisplaan.

Kriisi planeerimise faasis on oluline ka protsesside kaardistamine. „*Workflow Schedule Change*“ dokumendis on protsessi sisendiks informatsioon juhtumist, mis tuleb laevalt või *Maritime Operations* osakonnalt ning seejärel on jaotatud sündmused kolmeks erinevaks tasemeks lähtuvalt nende raskusastmest. Antud protsessi kaardistusest selgub, et kui ettevõttes võetakse vastu otsus, et tegemist on kriisiga, siis toimub tegutsemine vastavalt *Emergency Preparedness* (ingl k hädaolukordadeks valmisolek) plaani kohaselt ning sellega informatsioon kriisisituatsioonide puhul tegutsemisest protsessikaardistuses lõppeb. *Emergency Preparedness* plaanidele lõputöö autoril ligipääsu pole.

Protsessis on välja toodud kõige detailsemalt just 2. raskusastme ehk ettenägematute juhtumite lahendamise töökorraldus. Kuigi tegemist ei ole kriisisituatsiooniks klassifitseeritud juhtumiga, siis sellegi poolest on ühe etapina välja toodud „infomatsiooni koondamine: loo intsident *Crisis Manager* programmis ja saada süsteemist välja teavitused“. *Crisis Manager* on pilveteenusel põhinev tarkvara, mille eesmärgiks on organisatsioonidel aidata erinevate hädaolukordade, kriiside ja katastroofide käsitlemisel. Pärast seda etappi on välja toodud juhtkonna nõupidamine ning sinna kaasatavad osakonnad ning seejärel erinevate osakondade peamised ülesanded. Alaprotsessidena on välja toodud kolm erinevat käsitlemist erinevate reisijate puhul: 1) reisijad laeva pardal, 2) reisijad, kes on teel laevale ja 3) reisijad, kes on juba kohapeal, kuid mitte veel laeval. Protsessis väljatoodud tegevused ettenägematute olukordade puhul on olenevalt intsidentist uurimuse autori hinnangul võimalik üle võtta täienduste lisamisel ka kriisisituatsioonide lahendamiseks.

Kriisi planeerimise faasis on oluline ka kriisi plaanide ja stsenaariumite läbitöötamine ning testimine. „*Schedule & Product Change Handling Protocol*“ dokumendis on mainitud, et kui uus töötaja liitub *Customer Care* (kliendihoole) meeskonnaga, saab ta esialgse paaripäevase treeningu, mis hõlmab protokollide läbitöötamist, põhiliste dokumentide tutvustamist kriisi ajal ja selle järgselt. Dokument ei maini aga midagi edasistest treeningutest, kriisisituatsioonide läbitöötamisest või psühholoogilisest ettevalmistusest. „*Major Schedule Changes Project*“ dokumendis on eraldi punktina välja toodud plaanitavad koolitused 2017. aasta esimeses ja teises kvartalis. Kavas on

olemas näiteks situatsioonide läbimängimised nii laevadel kui kontorites, rollide ja kontrollnimekirjade üle vaatamine ja parendamine laevadel ja *Crisis Manager*'i kasutamise läbi mängimine. Tegevuskava viimane tegevus on küll märgitud maikuusse, kuid enamus treeningud peaks kava põhjal märtsi lõpuks juba sooritatud olema. Kuna dokument on uuendamata, puudub autoril analüüsi kuupäevaks ülevaade, kas ja kuidas on ettevõtte tegevuskavast kinni pidanud.

Kolmandaks dokumendianalüüsi kategooriaks oli kriisi kontrollimine, mis on kriisijuhtimise etapis faas, mis toimub kriisi toimumise ajal. „*Major Schedule Changes Project*“ projektis on kirjas, et teise raskusastmega sündmuste puhul määratakse organisatsiooni juhtkonna seas otsuste tegemiseks juhtrühm, mis koosneb kuuest isikust:

- 1) *Marine Operations* asepresident,
- 2) laeva kapten,
- 3) *Marine Operations* tegevjuht,
- 4) toote ja hotelliosakonna tegevjuht,
- 5) klienditeenindusjuht,
- 6) kommunikatsioonijuht.

Juhtrühm võtab vastu otsuse(d) edasi tegutsemiseks ning järgmise sammuna võetakse järgmisel sammuna kasutusele *Crisis Manager*, mida täiendatakse jooksvalt. Protsess ülejäänud ettevõtte tegutsemisest kriisi korral on kirjeldatud dokumendis „*Workflow Schedule Change*“. Analüüsitud dokumentides pole mainitud, kas kriisi puhul kasutab ettevõtte sama juhtrühma.

„*Schedule & Product Change Handling Protocol*“ dokumendis on esitatud kriisimeeskonna ülesanded ja funktsioonid kriisi toimumise ajal. Näiteks on lahti seletatud *Go Team*'i roll, mis on meeskond inimestest Tallinnas ja Tromsø's, kellele on võimalus reisida sündmuskohale lühikese etteteatamisajaga. *Go Team* võetakse kasutusele, kui on tegemist suuremat sorti intsidendiga, mis mõjutab paljusid ettevõtte reisijaid. Samuti on protokollis kontrollnimekiri asjadest, mida agent peab sündmuskohale kaasa võtma ja esmasel juhul kohapeal tegutsemiseks.

Neljandaks kategoorias analüüsis oli kriisist taastumine, kus on oluline ressurside, protsesside ja inimeste juhtimine, et võimalikult kiiresti taastada ettevõtte normaalsed toimimisprotsessid. Kriisist taastumise faasiga puutuvad sarnaselt kriisi kontrollifaasiga peaaegu kogu ettevõtte töötajad, peale suurenenud töömahu peavad enamus töötajaid saama järjele oma tavatöö ülesannetega. „*Schedule & Product Change Handling Protocol*“ dokumendis ja ka „*Workflow Schedule Change*“ protsessivoos on välja toodud põhiliste tegevustena näiteks andmete uuendamine broneeringutes, dokumentide väljasaatmine, kompensatsioonide tegemine aga ka tulevaste klientidega kontakteerumine, kes sündmuse tagajärjel oma reisi muutma või ära jätma peavad.

Viies kategooria dokumendianalüüsis oli kriisist õppimine. „*Major Schedule Changes Project*“ projekti sissejuhatuses on toodud välja 2015. ja 2016. aasta intsidentide andmed ning autor analüüsis ka 2017 aasta märtsi keskpaigani loodud intsidentide blankette, mille tulemused on välja toodud tabelis 4.

Tabel 4. 2015. ja 2016. aasta intsidentide võrdlus Hurtigrutenis

	2015	2016	2017 (märtsi keskpaik)
Mõjutatud reisijate arv	7000	18000	Info puudub
Intsidentide arv	36	66	30
Keskmine mõjutatud külaliste arv juhtumi kohta	194	277	Info puudub
Põhjuseks ilm	54%	64%	51%
Põhjuseks tehniline probleem	46%	36%	49%

Allikas: autori koostatud

Tabelist selgub, et intsidentide arv, võrreldes 2015. aastaga, on tõusnud peaaegu poole võrra ning 2017. aastal, enne esimese kvartali lõppu, on intsidentide arv juba peaaegu pool eelneva aasta juhtumite kogusummast. Võrreldes 2015. aastaga on mõjutatud reisijate arv kasvanud 11000 võrra, mis on põhjustatud eelkõige intsidentide arvu kasvamisega, aga ka üldise laeva täituvuse suurenemisega. Ühtegi juhtumi puhul ei ole uuritud kuupäevade seas tegemist olnud intsidendiga, mida ettevõtte klassifitseerib kriisiks.

„*Schedule & Product Change Handling Protocol*“ andmetel toimub pärast suuremaid juhtumeid koosolek Skype'i vahendusel, et arutada, mis läks hästi ja mida võiks parandada. Märgitud on ka, et „kohal peaksid olema inimesed, kes osalesid juhtumi

esialgsel koosolekul“. „*Major Schedule Changes Project*“ dokumendi sisus on ka punktidenä välja toodud peamised tegevused, mida eelnevate sündmuste puhul õpitud vigade tulemusel parandatud on ning punktid, mis puudutavad kriisijuhtimist organisatsioonisiselt, on järgmised:

- a) vormistatud ja kaardistatud otsuste tegemise protsess, kontrollnimekirjad ja otsuste tegijate hierarhia;
- b) kaardistatud ja uuesti üle vaadatud rollid ja vastutusala;
- c) vormistatud osakondade vaheline koostöö;
- d) üle vaadatud lähenemised kompensatsioonide andmisele ja broneeringute muutmisele ning kinnitatud selgemad volitused ning juhised.

Lisaks sellele on samas dokumendis ka välja toodud ühe tegevuskava punktina näiteks lepingute loomine ja laiendamine Ülemaailmse Mereagentuuriga (*Global Marine Agency*) erinevate sihtkohtade kohapealseks käsitlemiseks suuremate juhtumite või kriiside puhul. Tegevust on peetud oluliseks, sest eelnev kogemus ettevõttes on näidanud, et tänu hotellilepingutele Norra rannikul, mis lubavad toitlustus- ja majutusvõimalusi ka ootamatute olukordade puhul, on suurendanud võimalusi nii klientide heaolu parandamiseks taolistes olukordades kui ka efektiivsemaks teinud kriisijuhtimist organisatsiooni sisekeskkonnas tekitades juurde kasulikke kontakte ning vähendades töötajate vaeva majutus- ja toitlustusvõimaluste leidmiseks.

Viimane, kuues kategooria dokumentide analüüsimisel oli sisekommunikatsioon kriisisituatsioonides. Ükski uuritud dokument ei sisalda informatsiooni kriisi teadlikkuse suurendamisest või meeskonna kaasamisest ettevalmistuste tegemise ega ka kriisi tüüpidest, nende sisu ja intensiivsuse analüüsimisest, mis näitab, et ettevõtte on sellele kriisikommunikatsiooni etapile suhteliselt vähe rõhku pööranud. Kuna ettevõttel puudub kriisijuhtimisplaan, ei kajasta ükski dokument ka kriisijuhtimisplaani, juhiste ja eeskirjade kommunikeerimist. „*Emergency Handling Protocol*“ dokumendist selgus, et kriisi toimumise ajal puhul võetakse kasutusse *Crisis Manager* tarkvara, kus hakkab liikuma informatsioon kriisi arengu kohta ning kus edastatakse instruksioone. Kriisikommunikatsiooni kriisi ajal käsitseb ka „*Workflow Schedule Change*“ dokument, kus on samm-sammult toodud välja kes kellele informatsiooni edastama peaks.

Kriisijärgset kommunikatsiooni kajastab mõnes aspektis „*Major Schedule Changes Project*“ dokument, kus on toodud välja peamised muudatused, mida lähiajal plaanitakse teha. Näiteks vajatakse juurde nii öelda tagavara inimesi, kes kriisi toimumise ajal liinidele appi saaksid tulla ning samuti inimesi, kes lühikese etteatamisega reisida saavad. Samuti on tehtud dokumendis ettepanek kasutamaks rohkem elemente hädaolukordade käsitlemise rutiinist ning kasutada teise taseme ehk ettenägematute juhtumite põhjal õpitut ühe osana suuremate kriiside juhtimises.

Dokumendianalüüsi kokkuvõtteks võib öelda, et kõik analüüsitud dokumendid on suhteliselt uued ning loodud viimase aasta jooksul, mis näitab, et ka kriisijuhtimise ja selle sisekommunikatsiooni planeerimine on ettevõttes alles algfaasis. Selleks, et saada paremat ülevaadet organisatsioonisisest kriisikommunikatsioonist viis uuringu autor läbi intervjuud, mille tulemused on esitatud järgnevas peatükis.

2.3. Intervjuude tulemuste analüüs

Teise uuringuna viis autor läbi poolstruktureeritud intervjuud, mille eesmärk oli saada ülevaade organisatsioonis kriisiolukordadega kokkupuutuvate inimeste kogemustest kriisidega ja valmidusest kriisiolukordadesse. Intervjuud viidi läbi juhtide ja töötajate seas, Esimene küsimuste plokk keskendus töötajate ettevalmistusele ja olukorrale ettevõttes ning lähtus kriisijuhtimismudelilt, mida on lähemalt tutvustatud peatükis 1.2.

Esimesena uuriti intervjuueeritavatelt, missugune on nende eelnev kogemus ehk kokkupuude ootamatute juhtumite ja kriisiga ettevõttes. Kuna intervjuueeritavate valiku puhul oli tegemist inimestega, kes on kas konkreetselt *Customer Care* meeskonnas või puutuvad oma positsiooni tõttu ettevõttes kokku ootamatute olukordade lahendamise, selgus, et kõigil vastajatel oli kogemus väga paljude erinevate väiksemate juhtumitega. Mõned vastajatest olid ettevõttes töötanud piisavalt kaua, et puutuda kokku ka MS Nordlys tulekahjuga ning seda ka mainiti mitmel korral, olles suurim kriisijuhtum nende tööaja vältel.

Samas toodi välja ka teisi, väiksemaid juhtumeid, mida otseselt kriisiks ei nimetatud, kuid mis olid ootamatud ning nõudsid ka *Go Team*'i kohapeale lendamist. Nii mõnelgi

vastajal oli kogemus kriisidega ka enne Hurtigrutenis töötamist – näiteks üks vastaja oli enne töötanud kiirabis ning üks vastaja oli töötanud teises kruiisiettevõttes ning seeläbi kriisidega kokku puutunud. Mainiti ka üsna mitme vastaja poolt, et nende esimene kokkupuude juhtumitega oli tegelikult telefoniliinidel tavaagendina töötades ning seal tundsid nad ennast eriti ebakindlalt olles suures informatsioonipuuduses.

V2: Ma ei saanud osa MS Nordlys'i tulekahjust, aga meil on olnud palju teisi juhtumeid, üks neist sellepärast, et laev sõitis kivile otsa... mis veel... meil oli ka uduga situatsioon, kus ükski lennuk ei lennanud ebatavaliselt paksu udu tõttu. Ja siis tavalised, kui inimesed lihtsalt jäävad laevast maha või laeva mootor puruneb või midagi sellist.

Järgnevalt näidati intervjueeritavatele kolme pilti ning uuriti kui reaalsed need sündmused vastajale tunduvad selle ettevõtte jaoks, et uurida kuidas töötajad oma igapäevase tegevuse kõrvalt suuremaid ohte tajuvad. Piltidel oli kujutatud Costa Concordia laevaõnnetust, terrorismirünnakut (piraate) ja tormi. Kõik vastajad olid nõus, et kõige reaalsem situatsioon ettevõtte jaoks on torm. Enamus vastajad, tõid välja, et seda juhtub tihti, et tormi pärast laev edasi seilata ei saa, kuid kuna turvalisust peetakse laevadel väga oluliseks, kuid tugeva tormi pärast laevu merehätta pole veel jäänud.

VI: Sellega tegelen ma iga paari kuu tagant.

V2: Torm, see juhtub igal aastal, me juba teame, et talvekuud on alati tormised...me oleme juba ettevalmistunud, et sellel ajal meil on mõned tühistatud sadamad, sest sinna on liiga riskantne sõita.

Vaadates pilti Costa Concordia õnnetusest Itaalia rannikul, jagunesid vastajad kaheks – pooled vastajatest arvasid, et see on vägagi võimalik, kuid pooled oli kõhklevad seisukohal ning põhjendasid seda tugevate turvameetmetega, mis võetakse ohu puhul kasutusele. Terrorismirünnaku osas vastasid peaaegu kõik, et ei pea seda antud ettevõttele suureks ohuks, eelkõige just seetõttu, et rünnatakse enamasti teistes sihtkohtades ning tuntumaid objekte. Kui uuringu läbiviija mõistis, et pilti vaadates mõtleb vastaja eelkõige Norra rannikut, kus toimub kõige rohkem õnnetusi, siis paluti vastajatel ka mõelda teiste ja kaugemate sihtkohtade peale, kuhu ettevõtte seilab. Seejärel muutsid paar vastajat oma arvamust ning tõdesid, et see olukord võib tõesti

reaalsem olla ning välja toodi näiteks ohtu Lõuna-Ameerikas. Mitu vastajat mainis, et tunnevad hirmu selliste juhtumite ees ning nad pigem ei sooviks selliste olukordadega tegeleda. Selle põhjusteks eelkõige asjaolud, et see võib hõlmata inimeste kaotusi või siis puudub piisav ettevalmistus.

V7: Minu suurim hirm on kriis Antarktikas, sest see on nii kaugel ja eraldatud... kui midagi peaks juhtuma seal. Meil oli üks väike kriis esimesel või teisel aastal kui MS Fram hakkas seilama, kui elekter kadus ja laev triivis jäämäe otsa. Õnneks see kahjustas ainult ühte või kahte päästepaati, seega mitte midagi hullu, aga see paneb mind muretsema.

Paludes vastajatel valida üks situatsioonidest ning kujutada ette ennast ja ettevõtet selles olukorras, et välja selgitada kriisi kontrollifaasi tõenäolist edukust, väljendus peaaegu kõigis vastajates ebakindlust, olenemata pildist, mis nad valisid. Vastajatel oli ebakindlus ka iseenda rolli suhtes tuues välja ainult mõned tegevused, milles nad kindlad on põhinedes eelnevale kogemusele, näiteks klientide informeerimine, info edastamine oma alluvatele, kriisiliinil kõnedele vastamine ja tulevaste reisijatega kontakteerumine, keda antud laeva õnnetus mõjutab, kuid põhiliselt mainiti, et kogu ettevõttes tekib ilmselt suur segadus.

V9: kuskilt tuleb see info [...] ja kui see on kinnitatud, siis esimene asi ma arvan, on muidugi see, et kõigil on pea laiali otsas, jookstakse ringi, tehakse mingeid miitinguid, mitte keegi ei tea mis juhtuma hakkab.

Seejärel küsiti vastajatelt, kuidas nad hindavad oma ettevalmistust erinevateks kriisides. Peaaegu kõik respondentidest olid seisukohal, et nad ei ole piisavalt või isegi üldse ette valmistatud suurte kriiside jaoks. Ainult paar vastajat näitasid välja rohkem enesekindlust väljendades, et nad saaksid hakkama, kui neile antakse selged juhised tegutsemiseks. Uurides nendelt vastajatel, mis nende enesekindluse taga peitub, siis põhuseks oli kas varasem töökogemus seoses kriisisituatsioonidega ning mõningane väljaõpe taolistes situatsioonides klientidega suhtlemisel taolises olukorras.

Kõigilt vastajatel küsiti, missugust väljaõpet nad on seoses ettevõtte kriisijuhtimisplaaniga saanud. Peaaegu kõik vastajad olid läbinud koolituse nimega „Next of Kin“ (ingl k lähedased, sugulased), mis õpetab kriisisituatsioonis ohvrite

lähedaste või ka lihtsalt paanikas klientidega suhtlemist, kus alguses võetakse läbi teooriaosa ning seejärel saab iga koolituse osaleja proovida telefonis ühte palgatud paanikas näitlejat rahustada ning talle vajalikku infot edastada ja samas ka ettevõtte jaoks vajalikku infot selle inimese käest saada.

Lisaks sellele töid mõned vastajad välja, et koolitamise mõistes on neid ette valmistanud ka asjaolu, et neil on olnud võimalus minna Norrasse, Tromsosse kohapeale kohtuma sealse hädaolukorra meeskonnaga ning seeläbi on neil lihtsam kriisiolukorras ettevõttesiseselt suhelda inimestega, keda nad juba teavad. Kui vastajatelt küsiti, mis koolitusi või väljaõpet nad ise tunnevad, et nad veel vajaks, olid kõik vastajad meelel, et nad vajaksid rohkem psühholoogilist ettevalmistust, aga märgiti ka, et oleks hea selliseid situatsioone läbi mängida, mitte ainult kliendiga suhtlemise poolest vaid kaasates kogu protsessi.

V12: meil oli eelmine aasta kriisiliini „Next of Kin“ koolitus mõnede kolleegidega Norrast ja see oli väga hea... sa said tõesti kätte tunde, kuidas see päriselt võiks toimuda ja missuguseid kõnesid sa võid saada.

V4: I think some basic information on how things work should be provided to everyone, but as everyone is different, then not everyone wants or can handle such situations... so there still should be those people who agree and are comfortable with doing that... everyone should have to knowledge that something like this is in place and maybe the basic workflows and whom to contact in such a case, but yes, not everyone can or should be trained on that.

Küsidis intervjueeritavatelt, kas nad teavad, missuguseid dokumente või protsesse nad peavad järgima kriisiolukorras, vastasid enamus, et nad ei ole kursis sellega või arvavad, et selliseid dokumente ei eksisteerigi. Ainult paar vastajat, kes on ametiastmelt kõrgemal positsioonil, vastasid, et nad on olnud mõnede dokumentide kokkupanemise juures, kuid kriisiolukorda need otseselt ei ole puudutanud. Ainult üks vastaja, kes on vastajate seas ametiastmelt kõige kõrgemal positsioonil, oli teadlik uuest projektist (*Major Schedule Changes Project*), mis hõlmab ka mõnes osas tõsisemateks kriisideks ettevalmistamist, kuid samuti nentis, et tegelikult ei eksisteeri ettevõttes kriisi puhul tegutsemiseks formaalseid dokumente. Päris mitmed vastajad oskasid välja tuua ka

dokumente, millega nad igapäevaste situatsioonidega tegelevad, näiteks juhtumite blanketid või *Google Doc*, mida reaajas täiendatakse ning arvasid, et neid kasutatakse ilmselt ka kriisi puhul.

VI: I'm guessing we have some rules for this... for some reason.. I don't know them.

V5: I am actually not aware...I know that there are several documents that I've have put together myself...and aligned them together with the customer care team... That are like booking protocols...what to do in an emergency like this or that...but we've never actually talked about crisis per se.

Kuna dokumendianalüüsist selgus, et tugiprotsesse kriisisituatsioonideks paika pole pandud, uuris autor ka vastajate suhtumist juhtide toele oma alluvate rollides kriisisituatsioonis. Kõige levinum vastus oli, et juhtkond on toetav, aga mitu vastajat tõid välja asjaolu, et kuna nende otsene ülemus on suhteliselt uus oma positsioonil, siis nad pole päris kindlad, kas sealt avalduv tugi on neile kasulik või isegi oluline. Üks vastaja märkis ka, et taolises situatsioonis muutuvad ülemuse-töötaja suhted lähedasemaks. Autor uuris ka, kas vastajad tunnevad, et nad suudavad kriitilises olukorras pakkuda piisavalt tuge oma alluvatele või kolleegidele. Küsimusele vastati suures osas jaatavalt pidades silmas kas oma konkreetset osakonda või meeskonda, kuid nii mõnigi vastaja juhtis tähelepanu sellele, et kuna töökoormus on sel hetkel suur, ei suudeta tihti nii palju teistele osakondadele abiks olla kui soovitakse.

V9: ma arvan küll [...] ülemused on väga toetavad, aga kuidagi see ülemuse ja töötaja suhe... kogu see hierarhia kukub kokku sel momendil...ja siis järsku olete kõik samal pulgal ja sama probleemi ees...ja siis ükskõik kellel mingi hea idee on, siis on hästi palju väärt automaatselt.

Vastajatelt küsiti ka, kas ja missuguseid nõupidamisi pärast suuremaid juhtumeid peetakse ning kuidas toimub situatsioonidest õppimine. Päris mitmed vastajad tõid välja, et ettevõtte on selles valdkonnas võrreldes varasemaga väga palju edasi arenenud ning iga juhtumi põhjal analüüsitakse põhilised vead ning üritatakse neid parandada. Pärast iga suuremat intsidenti toimuvad koosolekud, kus arutatakse mida selle juhtumi põhjal saaks paremini teha ning enamus vastajaid olid nõus nende koosolekute

vajalikkuse ja kasulikkusega. Sellegi poolest tõi nii mõnigi intervjueritav välja, et nendel koosolekutel on tihti ka muid teemasid ning mõnikord on neid pärast intsidente liiga palju, mis segab juhtumijärgsel taastumisprotsessis kiiresti klientide kaasuseid lõpetada.

V8: põhimõtteliselt iga intsidendiga, mis meil on olnud, õpime veel rohkem jälle, et järgmine kord nagu ettevalmistatud olla.

VI: A bit, as I said we have had 1 or 2 meetings about it...maybe even more, but the ones I'm not counting in are where they just didn't listen or random people were talking about something else, so I don't count that as meeting.

Viimases kriisijuhtimise ploki kuuluvas küsimuses uuriti vastajatelt, missugust tunnustust nad suurte juhtumite lahendamise eest saavad ning kas nad peavad seda piisavaks. Erinevate juhtumite puhul on tänu või tunnustus olnud erinev. Kui tegemist on olnud suurema juhtumiga, siis on tavaliselt saadetud, tunnustus ettevõtte tegevjuhi poolt kogu ettevõtte ühisele meilile, et tänada kõiki asjaosalisi. Mõnikord on töötajad tänutäheks saanud meeneid laevalt, neile on tehtud välja õhtusööke restoranis ja spaa-kinkekaarte. Kuigi paar töötajat vastasid, et nende jaoks on pakutav tunnustus piisav, siis enamust intervjueritavatest tunnevad, et nende tööd ei hinnata piisavalt. Paar vastajat tõi välja, et on juhtumeid, kus lubatakse mingit tunnustust, kuid neid lubadusi pole pärast täidetud.

VII: Ma arvan, et see on iga ühe selline enda asi ka, et kas ta tunneb, et ta on küllalt tunnustatud või mitte....mõni inimene vajab seda rohkem ja teine inimene võibolla natuke vähem, et minu jaoks on ka juba isiklikult väga suur tunnustus see...mitte kuskilt ülemustelt vaid pigem nendelt inimestelt, kellega ma koos töötasin...et ma arvan, et see on nagu kõige suurem tunnustus, kui sa saad seda oma töökaaslastelt

V8: ...ma ei tunne, et hinnataks väga seda, et ma näiteks oma pereelu kõrvale jätan...

Teises küsimuste plokis uuris autor ettevõttesisest kriisikommunikatsiooni. Esmalt uuriti vastajatelt missuguseid peamisi kommunikatsioonikanaleid nad kasutavad organisatsioonisiselt juhtumite ajal. Kõik intervjueritavad tõi välja, et põhiliseks

kanaliks nii kriisi ajal kui ka enne ja pärast kriisi on e-post. Kasutatakse ka Skype'i, telefonikõnesid, videokõnesid, tekstisõnumeid ja vähemal määral organisatsioonisisest Facebook'i lehekülge. E-kirju peeti üldjuhul piisavaks, kuid toodi välja, et mitte kõik inimesed, eriti laevadel, ei saa istuda arvuti taga ja kirju lugeda, mistõttu võib juhtuda, et oluline info ei jõua kõigini õigel ajal. Toodi ka välja asjaolu, et uue tehnoloogiavahenditena on paljudel töötajatele viimastel aastatel nutitelefonid ostetud, kuid vanemad inimesed ei oska neid hästi kasutada muuks otstarbeks kui helistamiseks, mistõttu ei ole see hetkel kõige tõhusam vahend suhtlemiseks.

V5: it was sort of unfortunate in some of the cases...because the amount of people were affected, were all sort of confused, some of them were panicing on board and staff on board was unable to read the emails that we kept sending and sort of caused a slight bottleneck.

Järgnevalt uuriti vastajatelt, kuidas nad hindavad informatsiooni, mis nendeni jõuab ootamatute sündmuste puhul. Suur osa intervjuueeritavatest olid seisukohal, et info liikumine on suhteliselt aeglane ning tihti juhtub nii, et kliendid teavad olukorrast enne, kui *Customer Care* meeskond, kellele on unustatud infot jagada või on seda jagatud valedele inimestele. Mainiti ka, et info liikumise protsess on liiga pikk, mis tähendab, et kui üks lüli on vahelt puudu, siis võibki info õigeaegselt kõigile saamata jääda või kohale jõudes juba muutunud olla või siis on üldse vale, mis raskendab oluliselt kriisi lahendamisprotsessi ning külvab segadust.

Vastajatelt küsiti ka kuidas nad hindavad ettevõttes otsustusprotsessi ja selle õigeaegsust ning kiirust. Suur osa vastajatest oli nõus, et otsused erinevate juhtumite puhul võetakse vastu liiga aeglaselt vastutavate isikute poolt. Mõni vastaja tõi välja, et olukord on muutunud paremuse poole, kuid endiselt valmistab probleeme see, et kuigi info on kõigil toimunu kohta juba olemas, jääb tihti edasine tegutsemine juhtkonna otsuste taha pidama. Vastajad tõi ka välja, et seetõttu on nad sunnitud tihti ka ise otsuseid vastu võtma ning nende eest ka vastutuse võtma, mis ei pruugi olla täielikult juhtkonna edasiste otsustega kooskõlas.

V9: See ongi kõige raskem, et sa pead nagu ise muutuma nagu mingisuguseks... nagu juhi positsiooni...

Lisaks eelnevalt mainitule toodi nõrkustena kriisikommunikatsioonis välja ka struktuuri puudumist organisatsioonis üldiselt, mis väljendub kriisiolukorras eriti kaootiliselt. Tugevustena tõid kõik vastajad välja inimeste pühendumuse ja valmiduse neid olukordi lahendada. Mitmed vastajad tõid välja asjaolu, et ettevõttes on inimesed, kes on valmis sündmuskohale minema ja kes on juba harjunud endast väljas inimestega telefonis suhtlema. Vastajad väljendasid usaldust üksteise vastu ning olid kindel omavaheline tugi on organisatsiooni üheks peamiseks tugevuseks, mis võib kriisiolukorras kasuks tulla. Teisalt mainiti ka ettevõtte viimaste aastate kogemust väiksemate olukordade lahendamise puhul, mida peeti eelduseks ka mingil määral paremaks kriiside lahendamiseks.

V1: our greatest weakness is...the heads of the company not making decisions fast enough..and it goes like all the way down...the next one is taking too long..and so on..until it gets to us

V5: we've got a dedicated team

Küsites vastajatelt, missugused on nende arvates peamised takistused ettevõttes parema kriisijuhtimise ja kriisikommunikatsiooni protsessi parendamiseks, tõid vastajad välja erinevaid ettevõttesiseseid asjaolusid. Üks vastaja osundas, et kuna ettevõtte teeb praegu arengus väga suuri samme, mistõttu tegeletakse paljude erinevate projektidega samaaegselt, siis on paljud strateegilised plaanid seoses kriisijuhtimisega jäänud tagaplaanile. Toodi ka välja, et ettevõttes puudub üks kindel inimene, kes otsustab, vaid iga osakonna juht tahab teha oma otsuseid, mis pole teistega kooskõlastatud.

V7: I think that we have so many projects ongoing right now with new ships, new systems, new people coming on board, and resources are really stretched...just trying to keep up with the every day work and that tends to do is to take you away of being more proactive and focusing on the strategic direction.

V6: we need to get more structured in regards to workflow and who is taking over which tasks when crisis or something like this happens

Viimase küsimusena uuriti vastajatelt kas neil on olnud võimalus oma ideid olukorra parandamiseks edasi anda ja kas neid võetakse sellel teemal kuulda. Selles osas

jagunesid vastajad kaheks. Pooled vastajatest tundsid, et nende ideid ei ole võetud kuulda või neil pole antud võimalust tagasisidet anda, kusjuures nende vastajate seas oli nii uuemaid kui staažikamaid töötajaid. Samas tundsid need vastajad, et olukord on siiski natuke paremaks muutunud. Teine pool vastajate grupist tundis, et nende ideid on kuulatud ning nii mõnelgi juhul ka kasutusse võetud. Tagasisidena on kasutatud nii kirjalikku tagasiside vormi, näiteks *Google Drive* keskkonnas või siis koosolekuid, kus tullaakse kokku ja üritatakse peale juhtumeid analüüsida, mis läks valesti ja mida saaks paremini teha.

3. ANALÜÜSI JÄRELDUSED JA PARENDUSETTEPANEKUD HURTIGRUTENILE

Lõputöö eesmärgiks oli selgitada välja kriisijuhtimise ja -kommunikatsiooni kitsaskohad ettevõttes ning pakkuda välja parendusettepanekud Hurtigrutenile. Eesmärgi teostamiseks tehti varasemate uuringute ülevaade, viidi läbi dokumendiuuring ja poolstruktureeritud intervjuud. Käesolevas alapeatükis on tehtud järeldused erinevatest kriisijuhtimise ja -kommunikatsiooni probleemkohtadest ning esitatud autoripoolsed ettepanekud arendustegevusteks, mis võiksid tulevikus vähendada kriiside negatiivset mõju ettevõttele ja selle töötajatele ning parandada ka igapäevaseid tööprotsesse kriisile eelnevalt ja järgnevalt. Järgnevad järeldused ja soovitused on väljatoodud eelpool käsitletud teooria ning autori läbiviidud uuringu tulemuste põhjal.

Kriisijuhtimine on protsess, mis on disainitud ennetama või vähendama kahju, mida kriis võib endaga kaasa tuua organisatsioonile ja selle sidusgruppidele (Coombs, 2014). Ritchie *et al*, (2011, lk 369) kirjeldavad kriisijuhtimist kui süstemaatilist pingutust, mida organisatsioon peab tegema, et identifitseerida ja ennetada potentsiaalseid riske ja probleeme, ning neid lahendada viisil, et minimeerida kahju ja maksimeerida võimalusi, kaasates õppimist ja planeerimist, samuti ka organisatsiooni sidusgruppe.

Kriisijuhtimise ülesanded organisatsioonis on näiteks info edastamine kriisi suuruselt/tasemest, anda juhtidele aega mõistmaks ja hindamaks kriisi olemust ja suurust, pakkuda alternatiivseid meetodeid, et parandada kriisi ennetamist ja sellest kiirelt välja tulla, luua kriisijuhtimise vahendeid ja olla alati valmis võimalike kriiside tekkeks (Sahin et al, 2015, lk 2299). Valmisoleku esimesteks etappideks on ohumärkide tuvastamine ja ettevalmistamine. Uurimuse ühe esimese tulemusena juba dokumendianalüüsi valimi koostamisel selgus, et ettevõttes puudub kogu organisatsiooni hõlmav kriisijuhtimisplaan ning kuigi laevadel on olemas

tegutsemisjuhendid hädaolukordade jaoks ning avalikkusega suhtlemise juhendid, pole seni ajani tähelepanu pööratud, et kriis mõjutab kogu organisatsiooni.

Eelnevast lähtuvalt on lõputöö autori esmane soovitus koostada lähtuvalt Coombs (2014) soovitustest kirjalik kriisijuhtimisplaan, kuhu oleks koondatud kogu vajalik informatsioon ja mis sisaldaks peamisi võtmekontakte, rolle, meeldetuletusi, mida kriisisituatsioonis teha ning vastavaid vorme, ning kogu olulist infot ja juhendeid, mida kriisisituatsioonis täitma peaks. Kusjuures tuleks silmas pidada, et see ei ole samm-sammuline juhend kuidas kriisis toime tulla, vaid mõeldud aja kokkuhoidmiseks kriisiolukorras ja võimaldab kriisijuhtimise meeskonnal informatsiooni kiiresti leida ning rolle meelde tuletada. Ritchie *et al* (2011) sõnul tuleb kriisijuhtimisplaani koostamisel arvesse võtta organisatsiooni suurust, tüüpi, hinnangut, struktuuri ja organisatsioonikultuuri, mis kõik võivad mõjutada kriisi kulgu. Arvestades, et tegu on suure ettevõttega, mille kontorid asuvad erinevates riikides, on lõputöö autori soovitus kaasata esindajad igast riigist, et mõista nende vajadusi kriisiolukorraga toimetulekuks ning kaasata nad planeerimisprotsessi, mis omakorda tõstab ka teadlikkust erinevate kriiside võimalikkusest ettevõttes.

Saka (2014) ja Sahin *et al* (2015) soovitusel peaks kriisijuhtimisplaan sisaldama ka kriisispetsiifilist protsessikaardistust ja otsustushierarhiat, mis tuleks koostada tuginedes teadmistele eelnevatest toimivatest protsessidest, kuid pidades silmas asjaolu, et see ei kujuneks liiga pikaks ja põhjustaks info mitteõigeaegset kohalejõudmist ja vananemist nagu mitmed intervjuueeritavad ka murekohtadena välja tõid. Samuti peaks arvestama asjaoluga, et protsess peaks olema koostatud viisil, mis lubab kriisi parasjagu lahendavatel töötajatel rohkem vabadust ise kiireid otsuseid teha.

Intervjuueeritavad tõid välja ka, et ettevõttes puudub üldine toimiv struktuur ning paljud on ebakindlad oma rollide ja vastutuse suhtes organisatsioonis, mis väljendub kriiside või suuremate intsidentide puhul eriti intensiivselt ning võimaldab ka vastutuste eest kõrvale hoida ning tekitab arusaamatusi ja takistusi kriisikommunikatsiooni protsessis. Seetõttu tuleks ettevõttel läheneda ka kriisijuhtimisele kaugemalt ning enne kriisijuhtimisplaani kinnitamist analüüsida erinevate töötajate vastutusalasid ja rolle ning selle põhjal teha järeldusi, kes peaks kriisisituatsioonis otsustama ja vastutust

võtma. Kriisi puhul ei tähenda see mitte tugevama hierarhia loomist, vaid rollide selgitamist ja kokkuleppimist ning tööprotseduuride, juhendite ja meetodite paika panemist. Iga kriis on unikaalne, mistõttu ei peaks organisatsioonid mitte ainult rõhku panema kriisijuhtimisplaanile, vaid peavad suutma ka improviseerida, mis tähendab organisatsiooni jaoks kogemusi ja õppimist ning paindlikkust ja organisatsioonisest usaldust (Heide & Simonsson, 2014; 2015). Intervjuudest selgus, et kriisikommunikatsiooni tugevusteks ettevõttes praegu ongi tugev omavaheline mõistmine ning improviseerimise võimalikkus, seda küll sunnitud olukorras, kus kõrgemal positsioonidel töötajad viivitavad informatsiooni edastamise või otsuste vastuvõtmisega.

Kriisijuhtimisplaani juurde kuulub ka kriisi plaanide ja stsenaariumite läbitöötamine ning testimine. Samuti on oluline töötajate psühholoogiline ettevalmistus ja koolitamine kriisisituatsioonides tegutsemiseks. Kõik vastajad olid nõus, et neil puudub piisav ettevalmistus, ning et nad tunnevad puudust psühholoogilisest ettevalmistusest, millest lähtuvalt võib kannatada ka kriisikommunikatsioon nii sellele eelnevas ja järgnevas faasis kui ka kriisi toimumise ajal (Frandsen, Johansen, 2011). Sellest lähtuvalt on autori soovitus viia läbi psühholoogilised koolitused vähemalt kaks korda aastas, näiteks kuidas suhelda paanikas inimestega või nende lähedastega või kuidas tulla toime stressi või pingeliste olukordadega. Samuti soovitab autor ettevõttele kriisijuhtimisplaani läbimängimist terves ettevõttes, et testida selle toimimist enne reaalsel situatsiooni.

Koolitused ja situatsioonide läbimängimine peaks toimuma kaasates tervet organisatsiooni. „*Major Schedule Changes Project*“ dokumendis on mainitud, et ettevõtte vajab juurde nii öelda „tagavara inimesi“, kes kriisi toimumise ajal liinidele appi saaksid tulla ning samuti inimesi, kes lühikese etteteatamisega reisida saavad. Autor soovitab ettevõttel vabatahtlikkuse alusel koostada nimekiri inimestest, kes on lisaks *Customer Care* meeskonnale koolitused läbinud ning kes on võimalusel valmis kriisiolukorras aitama. Lisaks ettevalmistusele kriisiks võivad taolised koolitused ka tugevdada üldist organisatsioonikultuuri, kuuluvustunnet, vähendada stressitaset, ja võimaldada eneseteostust väljaspool oma tavatööd, mis omakorda soodustavad edukat kriisikommunikatsiooni (Heide & Simonsson, 2014).

Lähtudes kriisikommunikatsiooni mudelist (Frandsen, Johansen, 2011) on oluline julgustada töötajaid rääkima oma negatiivsetest tunnetest võimalike kriiside suhtes ning mõelda kaasa nende võimalike lahenduste üle.

Boin ja Lagadec (2000, lk 185) sõnul peavad iga kriisiolukorra akuutses etapis viivitamatult reageerima strateegilise juhtimise tasand ehk organisatsiooni tippjuht või –juhid. Ühe suurema murekohana töid aga paljud intervjueeritavad välja, et otsuste vastuvõtmine võtab organisatsioonis intsidentide puhul liiga kaua aega. Seega on soovitatav juhtkonna liikmete kaasatus kriisimeeskonna töös ning osalemine kriisisimulatsioonides ja koolitustel ning kriisijuhtimise plaani tuleks uuendada ja läbi harjutada regulaarselt. Samuti soovitab autor jagada ettevõttes ka juhtkonna vastutusala, et otsuste vastuvõtmisel ei tekiks viivitusi.

Küsites intervjueeritavatelt, kas nad teavad, missuguseid dokumente või protsesse nad peavad järgima kriisiolukorras, vastasid enamus, et nad ei ole kursis sellega või arvavad, et selliseid dokumente ei eksisteerigi. Selleks, et sellist olukorda parandada soovitab autor läbi viia ka pärast kriisijuhtimisplaani koostamist koolituse kõigile töötajatele. Hiljuti viidi läbi ettevõttes e-õppeprogramm järgneva hooaja peamiste muudatustega, mille läbisid kõik töötajad kahe nädalasel ajaperioodil ning millega oldi üldjoontes väga rahul. Kriisijuhtimisplaani treeninguks oleks sobilik sarnane lähenemine, mis võimaldaks ka lisada ülesandeid, kuidas teatud olukordades tegutseda ning selle põhjal ettevõttel ka tagasisidet koguda töötajate valmidusest ja nende arusaamast oma rollist kriisiolukordade lahendamises.

Kriisi toimumise ajal oluline teada, missugused on kriisikommunikatsiooni liinid ning töötajatel peaks olema väga selge, kelle poole oma muredega pöörduda (Heide & Simonsson, 2014; Frandsen & Johansen, 2011). Intervjuudest selgus, et info liikumine organisatsioonisiselt on suhteliselt aeglane. Kuigi töötajad olid informatsioonikanalitega suures osas rahul, siis autori soovitus ettevõttele on vaadata üle ja analüüsida, kas kasutatavad kanalid on kriisiolukordadeks sobilikud ning kas neile ei ole võimalik alternatiivset kanalit leida, mis oleks kättesaadav kõigile. Samuti tuleks informatsiooni liikumise kiirendamist arvestada kriisijuhtimisprotsessi kujundamisel.

Jaques (2010, lk 13) väidab, et kui aktiivne kriisijuhtimisfaas on möödas, tuleks keskenduda edasiliikumisele ja pöörduda normaalsete äriprotsesside juurde nii kiiresti kui võimalik. Pärast iga suuremat intsidenti toimuvad ettevõttes koosolekud, kus arutatakse mida selle juhtumi põhjal saaks paremini teha ning enamus vastajaid olid nõus nende koosolekute vajalikkuse ja kasulikkusega, kuid tihti on neid koosolekuid liiga palju või need ei ole piisavalt produktiivsed ja segavad töötajate igapäevatööd. Seetõttu soovib autor kriisijuhtimisplaani ühe osana ka paika panna kriisijärgsete koosolekute struktuur ja toimumisplaan ning analüüsida, mis vormis on kõige parem töötajatelt tagasisidet saada.

Heide & Simonsson (2014) soovivad, et kriisile järgnevalt on tähtis keskenduda paindlikkusele ning kommunikeerida vastastikuselt eksimusi või vigu, mis on kriisiolukorras ilmnunud. Töötajad peavad lahkama ja arutama kriisi, mis just möödunud on, et mõista ja mõtestada olukorda. Töötajad peavad teadma, mis läks valesti, ning mida saab teha, et tulevikus sarnast olukorda vältida ning samuti kaasa rääkima muudatustes, mis organisatsioonis edaspidi toimuva hakkavad. Intervjuudest selgus, et pooled vastajatest tundsid, et nende ideid ei ole võetud kuulda või neil pole antud võimalust tagasisidet anda, kuid samas tunnistasid, et olukord on muutunud ja muutumas paremaks.

Kriisile järgnevas kommunikatsioonifaasis tuleks tunnustada kriisi kaasatud töötajaid nende panuse eest kriisiprotsessi lahendamisse (Sahin et al, 2015, lk 2304). Pooled intervjuudele vastajad tundsid, et neile antav tunnustus on piisav, kuid teine pool vastajatest tundis, et nende panust ei hinnata piisavalt. Autori soovitus ettevõttele on selgitada välja ja paika panna, mis viisil on töötajaid pärast kriisi võimalik kõige paremini tunnustada ja tänada. Ühe võimalusena on võimalik välja töötada boonussüsteem *Customer Care* töötajatele ja tagavara-inimeste nimekirjas olevatele inimestele. Samuti soovib autor kirjalikult (kas *Facebook At Work* või e-posti vahendusel) pöörduda kõigi kriisi (või ka väiksemate juhtumite) puhul töötajate poole ning neid tänada oma panuse eest. Sellega peaks tegelema organisatsiooni tippjuhid.

Analüüsi kokkuvõtteks võib tõdeda, et kuigi ettevõtte pole kriisiolukorraks valmis ja on palju ruumi paranemiseks, siis on juba tehtud mitmeid samme, et seda olukorda muuta.

Kõige tähtsamaks ettepanekuks ettevõttele soovib uuringu autor võtta ette projekt, mille raames koostatakse kriisijuhtimisplaan lähtuvalt kriisijuhtimise ja organisatsioonisisese kriisikommunikatsiooni mudelite põhjal tehtud ettepanekutest, mis tõenäoliselt lahendab ka paljud teised uuringust ilmnunud kitsaskohad. Lisas 5 on ka autori poolt välja toodud soovituslik tegevuskava edasiseks tegutsemiseks ettevõttele.

KOKKUVÕTE

Kruisiturismialastes uuringutes on käsitletud mitmeid erinevaid uurimisteemasid nagu töötajate juhtimine, kruiside korraldamine, sadamate/sihtkohtade haldamine ja reisijate administreerimine. Kriisikommunikatsioon ja -juhtimine on kruisivaldkonnas, eriti organisatsiooni sisekeskkonnas, veel suhteliselt uued ja väheuuritud valdkonnad. Kirjanduses leidub palju allikaid kriisisituatsioonides organisatsioonist väljapoole suunatud kommunikatsioonist ja maine päästmisest, kuid organisatsioonilist kriisijuhtimist ja -kommunikatsiooni hakati käsitlema alles paarkümmend aastat tagasi. Kriisijuhtimine on protsess, mis on disainitud ennetama või vähendama kahju, mida kriis võib endaga kaasa tuua organisatsioonile ja selle sidusgruppidele. Kriisiolukorras tehakse organisatsioonis otsuseid ning neid väga piiratud aja jooksul. Sageli ollakse olukorras, kus informatsioon ei ole piisav või see on puudulik ning pidevalt muutuv, mistõttu on kommunikatsiooni juhtimine oluline osa kriisijuhtimisest.

Erinevad inim- ja loodustekkelised kriisid on aga muutumas üha üha sagedasemaks ja pingelisemaks ning kruisiturism, eriti arktilistes vetes, on oma sihtkohtade kauguse ja eraldatuse tõttu eriti haavatav, mistõttu on oluline olla valmis ning analüüsida oma nõrkusi aga ka tugevusi võimalike kriisiolukordadega toimetulekuks. Autori hinnangul on probleemkohaks Hurtigrutenis, et ettevõtte töötajad on kogemuse põhjal suutelised toime tulema väiksemate tavaolukorrast kõrvale kalduvate sündmustega, kuid mitte ette valmistatud suuremate hädaolukordade jaoks. Sellest tulenevalt püstitas autor uurimuse probleemküsimuse: Mis võimalused on kruisiettevõttes kindlustamiseks organisatsiooni valmisolek kriisiks ning seeläbi vähendada kahjulikke mõjusid ettevõttele ja selle sidusgruppidele? Lõputöö eesmärk oli selgitada välja kriisijuhtimise ja -kommunikatsiooni kitsaskohad ettevõttes ning pakkuda välja parendusettepanekud Hurtigrutenile.

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks valis autor uurimismeetodiks segameetodi, kus oli kasutusel dokumendianalüüs ja poolstruktureeritud intervjuu. Dokumendianalüüsi eesmärk oli saada ülevaade kriisijuhtimise olukorrast ettevõttes ning uuringusse kaasas autor strateegilised dokumendid, varasemate juhtumite dokumenteeringud, protsessid ning juhendid. Intervjuud viidi läbi juhtide ja töötajate seas ning nende eesmärk oli saada ülevaade organisatsioonis kriisiolukordadega kokkupuutuvate inimeste kogemustest kriisidega ja valmidusest kriisiolukordade lahendamisse. Analüüsil võttis autor aluseks Mitroffi (1993; Fearn-Banks, 2011 vahendusel) 5-astmelise kriisijuhtimisprotsessi ning Frandsen ja Johansen (2011) sisemise kriisikommunikatsiooni mudeli.

Dokumendianalüüsi uuringust selgus, et kõik analüüsitud dokumendid on suhteliselt uued ning loodud viimase aasta (2016) jooksul, mis näitab, et kriisijuhtimise ja selle sisekommunikatsioon planeerimine on ettevõttes alles arengu algfaasis. Selgus, et ettevõttel puudub kogu ettevõtet hõlmav strateegiline kriisijuhtimisplaan, kuid vähemalt osaliselt on organisatsioon arvestanud kriisi võimalikkusega. Uuringust selgus, et paika on panemata ka kriisijuhtimisprotsess ja otsustusprotsess. Sellegi poolest on mitmes dokumendis välja toodud, kuid ainult põgusalt erinevad rollid ja vastutusosalad suuremate ootamatute juhtumite korral. Samas selgus uuringust ka, et ettevõtte on eelnevate juhtumite põhjal muudatusi teinud ning olukordadest õppinud. Näiteks on loodud *Customer Care* meeskond, kes tegeleb ootamatute juhtumite ja sealhulgas ka kriisisituatsioonide lahendamise ja tulevikus plaanitakse teha rohkem lepinguid hädaolukordadeks hotellidega.

Intervjuudest selgus, et ettevõttes puudub toimiv struktuur ning paljud on ebakindlad oma rollide ja vastutuse suhtes organisatsiooni igapäevatoos, rääkimata kriisiolukordadest. Vastajatest väljendus ebakindlust ja ka hirmu kriisiolukordadega toimetuleku ees, esmalt selletõttu, et paljud vastajatest polnud suuremate kriisidega varem kokkupunud, aga teisalt ka seetõttu, et nad polnud kindel, mis protseduure, protsesse või juhendeid nad seesugustes olukordades järgima peavad. Kõik vastajad olid nõus, et neil puudub piisav ettevalmistus, ning et nad tunnevad puudust psühholoogilisest ettevalmistusest.

Kriisikommunikatsiooni poole pealt organisatsioonis olid vastajad mures peamiselt otsuste vastuvõtmise ja info liikumise kiiruse pärast. Suur osa intervjueritavatest oli seisukohal, et info liikumine on suhteliselt aeglane ning tihti juhtub nii, et kliendid teavad olukorrast enne, kui ettevõtte töötajad, kellele on unustatud infot jagada või on seda jagatud valedele inimestele. Kõik vastajad tõid nõrkusena välja ka viivitused otsuste vastuvõtmisel, mis takistab oluliselt olukorra kiiret lahendamist ning lahendajate tööd.

Uuringu eesmärgist lähtuvalt esitas autor ka ettepanekuid ettevõttele ning üks peamisi soovitusi uuringu tulemuste põhjal on koostada kirjalik kriisijuhtimisplaan, kuhu oleks koondatud kogu vajalik informatsioon ja mis sisaldaks peamisi võtmekontakte, rolle, meeldetuletusi, mida kriisisituatsioonis teha ning vastavaid vorme, mida kriisisituatsioonis täitma peaks. Samuti võiks kriisijuhtimisplaan sisaldada ka kriisispetsiifilist protsessikaardistust ja otsustushierarhiat, mis omakorda toetab kommunikatsiooni kriisisituatsioonis. Samuti soovitab lõputöö autor ettevõttel korraldada rohkem koolitusi kriisisituatsioonide ja selle psühholoogilise ettevalmistamise teemadel ning võimaldada seda kõigile soovijatele.

Antud lõputöös käsitletud teooria, teostatud uuringud ja esitatud ettepanekud võiksid osutada kasulikuks mitte ainult turismivaldkonnas vaid ka teistele teenuseid pakkuvatele suurettevõtetele. Olles suhteliselt väheuuritud valdkond pakub lõputöö teema mitmeid edasiarendamise võimalusi pakkudes uurimiseks näiteks organisatsioonikultuuri mõju kriisikommunikatsioonis või võimustamise teooria katsetamises kriisikommunikatsiooni parandamisel. Samuti oleks ühe võimalusena uurida ettevõtte poolt koostatud kriisijuhtimisplaanide toimimist antud ettevõttes. Kuna autoril polnud lõputöö läbiviimisel ligipääsu *Emergency Preparedness* plaanidele, siis töö edasiarendamisel võiks kaasata võimalusel ka need dokumendid ja analüüsida plaanide toimimist organisatsioonis.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Adamua, A. A., Mohamadb, B., & Rahmanb, N. A. (2016). Antecedents of Internal Crisis Communication: A Conceptual Framework. <http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2016.08.18>
2. Archer, J. (2011, September 15). Hurtigruten fire: how safe is your cruise?. *Telegraph*. Retrieved from <http://www.telegraph.co.uk/travel/cruises/cruise-news/8766085/Hurtigruten-fire-how-safe-is-your-cruise.html>
3. Ayres, L. (2012). Semi-structured interview. In L. M. Given, *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (pp. 811-812). Thousand Oaks: CA: SAGE Publications, Ltd. <http://dx.doi.org/10.4135/9781412963909.n420>
4. Beck, U., & Holzer, B. (2007). Organizations in World Risk Society. In C. M. Pearson, C. Roux-Dufort, & J. A. Clair, *International Handbook of Organizational Crisis Management* (pp. 3-24). California: Sage Publications, Inc.
5. Boin, R. A., & Lagadec, P. (2000). Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(4), 185–191. <http://dx.doi.org/10.1111/1468-5973.00138>
6. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2016). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 1-32. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206316680030>
7. Centre for Agriculture and Biosciences International. (2016, December 19). UNWTO and the European Travel Commission address Crisis Communications in the tourism sector. Retrieved from <http://www.cabi.org/leisuretourism/news/25371>
8. Coombs, W. T. (2015a). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58, 141-148. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.003>
9. Coombs, W. T. (2015b). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. London: SAGE Publications.

10. Coombs, W. T. (23. September 2014). Crisis Management and Communications. Institute for Public Relations. Retrieved from <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-communications/>
11. Fearn-Banks, K. (2011). *Crisis communications: a casebook approach*. New York: Routledge.
12. Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York: AMACOM.
13. Frandsen, F., & Johansen, W. (2011). The study of internal crisis communication: towards an integrative framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 347-361. <http://dx.doi.org/10.1108/13563281111186977>
14. Ghaderi, Z., Som, A., & Wang, J. (2014). Organizational Learning in Tourism Crisis Management: An Experience From Malaysia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(5), 627-648. <http://dx.doi.org/10.1080/10548408.2014.883951>
15. Guest, G., Namey, E. E., & Mitchell, M. L. (2017). Additional Qualitative Data Collection Methods. In *Collecting Qualitative Data: A Field Manual for Applied Research* (pp. 223-274). SAGE Publications, Ltd. <http://dx.doi.org/10.4135/9781506374680>
16. Haavasalu, V. (2015, 28. september). Suurfirmade salarelv on Eesti tugikeskus. *Aripäev*. Loetud aadressil <http://www.aripaev.ee/uudised/2015/09/28/suurfirmade-tugikeskusi-saadab-eestis-edu>
17. Heide, M., & Simonsson, C. (2014). Developing internal crisis communication. New roles and practices of communication professionals. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 128 - 146. <http://dx.doi.org/10.1108/CCIJ-09-2012-0063>
18. Heide, M., & Simonsson, C. (2015). Struggling with internal crisis communication: A balancing act between paradoxical tensions. *Public Relations Inquiry*, 4(2), pp. 223–255. <http://dx.doi.org/10.1177/2046147X15570108>
19. Hurworth, R. (2011). Document Analysis. In S. Mathison, *Encyclopedia of Evaluation* (pp. 119-120). Sage Publications, Inc.
20. Jaques, T. (2010). Reshaping crisis management: the challenge for organizational design. *Organizational Development Journal*, 28(1), 9-17.

21. Johansen, W., Aggerholm, H. K., & Frandsen, F. (2012). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*, 38(2), 270–279. <http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.11.008>
22. Lehtonen, J., & Tampere, K. (2009). *Head Halvad sõnumid. Riski ja kriisikommunikatsiooni alused*. Tallinn: Äripäeva kirjastus.
23. Leppert, J. (2016, December 1). *Hurtigruten Plans Itineraries for Newly Named Hybrid Ships*. Travel Pulse. Retrieved from <http://www.travelpulse.com/news/cruise/hurtigruten-plans-itineraries-for-newly-named-hybrid-ships.html>
24. Ley, B., Ludvig, T., Pipek, V., Randall, D., Reuter, C., & Wiedenhofer, T. (2014). Information and Expertise Sharing in Inter-Organizational Crisis Management. *Computer Supported Cooperative Work*, 23(4-6), 347–387. <http://doi.org/10.1007/s10606-014-9205-2>
25. Liu, B., Pennington-Gray, L., & Krieger, J. (2016). Tourism crisis management: Can the Extended Parallel Process Model be used to understand crisis responses in the cruise industry?. *Tourism Management*, 55, 310-321. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.02.021>
26. Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2013). Employee communicative actions and companies' internal communication strategies to mitigate the negative effects of crises. In I. S. Gisela Gonçalves, *Organisational and Strategic Communication Research: European Perspectives* (pp. 47-67). Covilhã: LabCom.
27. Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2015). Internal Crisis Communication Strategies to Protect Trust Relationships: A Study of Italian Companies. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 319-337. <http://doi.org/10.1177/2329488414525447>
28. Mitroff, I. I. (1994). Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California Management Review*, 36(2), 101-113. <http://doi.org/10.2307/41165747>
29. Poole, J. M., & Mauthner, O. (2014). Interviews. In D. Coghlan, & M. Brydon-Miller, *The SAGE Encyclopedia of Action Research* (pp. 464-465). London: SAGE Publications Ltd.

30. Ritchie, B. W., Bentley, G., Koruth, T., & Wang, J. (2011). Proactive Crisis Planning: Lessons for the Accommodation Industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 11(3), 367–386. <http://dx.doi.org/10.1080/15022250.2011.600591>
31. Robert, B., & Lajtha, C. (2007). Crisis Management Simulations. In C. M. Pearson, C. Roux-Dufort, & J. A. Clair, *International handbook of organizational crisis management* (pp. 315-325). California: Sage Publications, Inc.
32. Sahin, S., Ulubeyli, S., & Kazaza, A. (2015). Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 2298 – 2305. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.181>
33. Saka, R. O. (2014). Crisis Management Strategy and its Effects on Organizational Performance of Multinational Corporations in Nigeria: Empirical Evidence from Promassidor Ltd. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 79-86.
34. Sawalha, I. H., Jraisat, L. E., & Al-Qudah, K. A. (2013). Crisis and disaster management in Jordanian hotels: practices and cultural considerations. *Disaster Prevention and Management*, 22(3), 210-228. <http://dx.doi.org/10.1108/DPM-09-2012-0101>
35. Simpson, B. (2011). Projective Techniques. In R. Thorpe, & R. Holt, *The SAGE Dictionary of Qualitative Management Research* (pp. 177-178). SAGE Publications Ltd.
36. Skaalsvik, H., Olsen, B. (2013). Service branding in the cruise industry: A case of the Norwegian Coastal Voyage (Hurtigruten). *Tourism*, 61(4), 425-449.
37. Tanase, D. I. (2012). Procedural and Systematic Crisis Approach and Crisis Management. *Theoretical and Applied Economics*, 5(5), 177-184.
38. Tarlow, P., Korstanje, M., Amorin, E., & Gandara, J. M. (2012). Cruise Risks, Threats and Dangers: A Theory. *American Journal of Tourism Research*, 2, 16-25.
39. United Nations Office for Disaster Risk Reduction. (2009). Terminology on Disaster Risk Reduction. Retrieved from http://unisdr.org/files/7817_UNISDRTerminologyEnglish.pdf
40. Veil, S. R. (April 2011. a.). Mindful learning in crises management. *Journal of Business Communication*, 48(2), 116-147. <https://doi.org/10.1177/0021943610382294>

41. Waleca, A. (2016). Determinants of managers' behaviour in a crisis situation in an enterprise - an attempt at model construction. *Management*, 20(1), 58-70.
<https://doi.org/10.1515/manment-2015-0024>
42. World Medical Association. (2011 October). WMA Declaration of Montevideo on Disaster Preparedness and Medical Response. Retrieved from <http://www.wma.net/en/30publications/10policies/d3/>

LISAD

Lisa 1. Organisatsioonisisese kriisikommunikatsiooni mudel.

	Kriisieelne faas	Kriis	Kriisijärgne faas
Fookus	Ennetamine Valmistumine	Kriisi lahendamine, Mõtestamine	Õppimine Muutumine
(1) Töötajad kui sõnumi saajad	Riskide, probleemide ja tagajärgede kommunikatsioon	Instruktsioonide ja informatsiooni edastamine	Uute teadmiste kommunikatsioon (organisatsiooniline õppimine ja mälu)
Juhtkond/kriisimeeskond/organisatsioon sõnumi saatja	Kommunikatsioon, mis tugedab kriisiks psühholoogilist valmisolekut	Kriisi reaktsioonide käsitsemine ja mõtestamine	Kriisijärgsete muutuste kommunikeerimine
Teised sõnumi saatjad väljaspoolt organisatsiooni	Kriisijuhtimisplaani kommunikeerimine (juhised ja eeskirjad)	Usalduse kaitsmine/taastamine töötajate seas Kriisi auto-kommunikatsioon	Uuenduste arutamine Memoriaalid
Horisontaalne kommunikatsioon töötajate ja juhtide vahel			
2) Töötajad sõnumi saatjatena	Negatiivne ülespoolne kommunikatsioon	Kriisi reaktsioonide kommunikeerimine Positiivsed ja/või negatiivsed organisatsiooni „saadikud“	Organisatsiooniline lugude rääkimine
Juhtkond/kriisimeeskond/organisatsioon saajana			
Teised sõnumi saajad väljaspoolt organisatsiooni			
Organisatsioonilised tegurid, mis kujutavad endast positiivset või negatiivset mõju	<p>Kriisi tüüp (sisu, intensiivsus, dünaamilisus ja tõlgendus)</p> <p>Kognitiivsed, afektiivsed ja käitumuslikud reaktsioonid kriisidele (viha, stress, lein, reetmine jne)</p> <p>Kriisikultuur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vea ja turvalisuskultuur • Psühholoogilised kaitsemehhanismid • Kriisitaju • Kriisimälu • Kollektiivne meeletheadlikkus (ingl k <i>mindfulness</i>) <p>Organisatsioonikultuuri ja –kliima kommunikatsioon</p> <p>Kommunikatsioonistrateegia</p>		

Allikas: Frandsen ja Johansen (2011).

Lisa 2. Intervjuu küsimused

Introduction/ Warm up questions

- To start with, I would like to advise you that the interview is completely anonymous and your name won't appear anywhere.
- For how long have you been working in the company?
- How many years have you held a managerial position? (if manager)
- Can you talk a little bit about your previous experience when it comes to emergency handling in this company.

Crisis management

- 1) Have you personally experienced a crisis event and when?
- 2) I'm going to show you 3 different pictures (Costa Concordia õnnetus, terrorismirünnak, torm). How real do you feel these situations are to this company?
- 3) Please try to imagine yourself in one of these situations. Please describe your reaction, emotions, role and main actions when this situation might become true.
- 4) What do you think will happen in the company when one of these incidents happens? How will it affect your everyday work?
- 5) Do you think you are prepared for all types of crisis?
 - a. If yes... what kind of experience or knowledge do you already have that makes you confident?
 - b. If not, what do you think needs to be done from the company's side?
- 6) Can you describe the training you have received in regard to the Crisis Plan?
- 7) What kind of assistance or training would you need to cope with these situations?
- 8) Can you name some documents or processes you have to follow in crisis or bigger incidents?
- 9) Do you feel that your managers are supportive of your role in unexpected incidents (*and on the other hand are you supportive of your employees and/or coworkers*)? Can you please specify why you feel this way.
- 10) What learning, or de-briefing has occurred as a result of a crisis event?
- 11) Do you feel that after crisis you receive praise and recognition? Why?

Crisis communication

- 1) What are the main communication channels that you use before, during and after crisis?
- 2) How do you feel about the information that is given to you during unexpected situations?
- 3) Can you describe the decision making process during a crisis event and its timeliness in your opinion?
- 4) What are the main weaknesses and main strenghts in the communication process based on your experience before, during and after crisis?
- 5) What do you think are the main obstacles in the company in the way of better crisis management and communication process?
- 6) Do you feel that your ideas are heard within the company? Have you had the chance of making the process better?

Ending:

- 1) Is there something you would like to add to the subject which I did not ask about?

Gratitude and thank you

Lisa 3. Dokumendianalüüsi kategooriate ja koodide ülevaade

Kategooriad	Koodid	Emergency Handling Protocol	Schedule & Product Change Handling Protocol	Major Schedule Changes Project	Workflow Schedule Change
Kriisi ennustamine	Kriisi määratlemine			x	
	Teadlikkus		x		x
Kriisi planeerimine	Protsessikaardistus	x			x
	Kriisijuhtimisplaan				
	Rollid/vastutus	x	x	x	x
	Kontaktid	x	x		
	Juhendid	x	x		
	Treeningud		x	x	
	Stsenaariumite läbimängimine			x	
	Kontrollnimekirjad	x	x	x	x
	Informatsioonibaas			x	
Kriisi kontrollimine	Vastutus		x		x
	Kriisimeeskond		x	x	x
	Otsustusprotsess		x	x	x
Kriisist taastumine	Kriisijärgsed tegevused ja rollid		x		x
Kriisist õppimine	Eelnevad juhtumite analüüs			x	
	Koosolekud		x		
	Puuduste arendamine			x	
Sisekommunikatsioon	Riskide, probleemide kommunikatsioon				
	Kriisijuhtimisplaanide kommunikeerimine				
	Instruktsioonide edastamine		x		x
	Kriisijärgsete muutuste kommunikeerimine			x	
	Kriisi tüübid				

Allikas: Autori koostatud Mitroffi (1993; Fearn-Banks, 2011 vahendusel) ja Frandsen ja Johansen (2011) põhjal.

Lisa 4. Intervjuude kategooriate ja koodide ülevaade

Kategooriad	Koodid	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	
Kriisi ennustamine	Varasem kokkupuude kriisidega				x	x	x				x	x	x	
	Reaalne kriisitaju	x	x		x	x		x	x			x	x	
	Negatiivsed emotsioonid (hirm, stress, kahjutunne)	x		x				x						
	Ebakindlus rollide suhtes	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	
	Ebaselged juhised	x	x	x			x		x	x			x	
	Ebapiisav ettevalmistus	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Pole dokumentidega või kriisijuhtimisplaaniga kursis	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	
Kriisi kontrollimine	Psühholoogiline ettevalmistus pole piisav	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Segadus terves ettevõttes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Juhtkond on toetav	x	x	x	x		x	x	x		x	x	x	
	Puudused meeskonnatöös	x		x					x			x		
Kriisist taastumine	Palju tegevusi	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x	
	Ajakulukas taastumisfaas	x	x					x	x	x		x	x	
Kriisist õppimine	Koosolekud pikad ja/või sisutihjad	x	x	x	x		x		x		x		x	
	Tunnustus/preemiad pole piisavad	x	x	x		x			x			x		
	Muudatuste protsess on aeglane	x						x					x	
Sisekommunikatsioon	Kommunikatsioonikanalid pole piisavalt tõhusad			x	x	x	x					x	x	
	Info ja instruksioonide edastamine on aeglane	x	x	x	x			x		x	x	x	x	
	Pole kindel kellelt küsida	x		x		x						x		
	Otsustusprotsess on liiga aeglane	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		
	Struktuur puudub		x	x			x	x	x			x	x	
	Vastutuse eest põgenemine/mittevõtmine	x	x			x		x		x	x			
	Osakondadevaheline kommunikatsioon on aeglane				x	x	x						x	
	Liiga palju projekte üheaegselt				x			x				x		
	tagasiside ei võeta kuulda	x	x	x					x		x	x		
	Organisatsioonikultuuri ja -kliima on kommunikatsiooni toetav	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	

Allikas: Autori koostatud Mitroffi (1993; Fearn-Banks, 2011 vahendusel) ja Frandsen ja Johansen (2011) põhjal.

Lisa 5. Soovituslik tegevuskava ettevõttele edasiseks tegevuseks

Arendustegevus	Tähtaeg	Teostaja	Vastutaja	Ressursid	Tulemuste mõõtmise indikaatorid
Üleettevõteline kriisijuhtimisplaani koostamine	Detsember 2017	Hurtigruten ASA + erinevate riikide osakondade esinadajad	Hurtigruten ASA tegevdirektor	Töötajad, tööaeg, Vajadusel nõustamisteenuse tasu (rahastus Hurtigruten ASA)	Kindel üleettevõteline strateegia kriisi puhul tegutsemiseks
Kriisijuhtumiprotsessi kaardistamine	Oktoober 2017	Hurtigruten ASA + erinevate riikide osakondade esinadajad	Hurtigruten ASA tegevdirektor	Töötajad, tööaeg, Vajadusel nõustamisteenuse tasu (rahastus Hurtigruten ASA)	Dokument, mis on kättesaadav kõigile töötajatele
Kriisijuhtumiootsustushierarhia paikapanemine	Oktoober 2017	Hurtigruten ASA + erinevate riikide osakondade esinadajad	Hurtigruten ASA tegevdirektor	Töötajad, tööaeg,	Dokument, mis on kättesaadav kõigile töötajatele
Back up nimekirja (ingl k toetus) koostamine inimestest, kes on nõus kriisi puhul meeskonda aitama lühikese etteteatamisajaga	Juuni 2017	<i>Customer Care</i> meeskonna juht Eestis	Hurtigruten Estonia OÜ tegevjuht	Töötajad, tööaeg	Lepingud töötajatega
Kriisiks valmisoleku treeningud (+ back up inimesed)	Kestev, vähemalt 2 korda aastas (esimene juba planeeritud Aprillis, 2017)	Hurtigruten ASA	Hurtigruten ASA tegevdirektor	Töötajad, tööaeg, koolituste tasu (rahastus Hurtigruten ASA)	ettevalmistatud töötajad
Ühe kriisisituatsiooni läbimängimine	Jaanuar 2018	Hurtigruten ASA	Hurtigruten ASA tegevdirektor	Töötajad, tööaeg, Vajalikud reisikulutused (rahastus Hurtigruten ASA)	Töötav ja katsetatud üleettevõteline strateegia kriisi puhul tegutsemiseks
Kriisijuhtimisplaani selgitamine/treening	Jaanuar-Veebruar 2018	Erinevate riikide osakondade treenerid	Hurtigruten ASA	Töötajad, tööaeg	ettevalmistatud töötajad
Boonussüsteemide väljatöötamine <i>Customer Care</i> ja <i>Back up</i> töötajatele	September 2017	Hurtigruten Estonia OÜ	Hurtigruten Estonia OÜ tegevjuht	Töötajad, tööaeg	Tööra hulolu kasv

Allikas: autori koostatud.

SUMMARY

INTERNAL CRISIS MANAGEMENT AND COMMUNICATION IN A CRUISE COMPANY HURTIGRUTEN ASA

Agnes Reiska

Crises in the tourism industry are becoming more frequent, intense and geographically diverse. Armed conflicts, terrorist attacks and natural disasters are not only affecting the local communities but place a serious threat to tourism. Cruise lines are one of the most vulnerable to crisis in the tourism industry due to sailing into remote areas away from immediate help and being a limited area with limited resources with a lot of people on board. Hurtigruten is a Norwegian local transportation and cruise company that has ships sailing in addition to Norway also to Antarctica, South-America, Greenland, Iceland and Svalbard which makes the company open to a wide scale of different risks and vulnerable to crisis.

There has not been a lot of crisis occurrences in the company but in the light of minor crisis that are becoming more frequent in the company, the issue and attention to crisis management has grown in importance. The author finds that even though the attention has been raised and steps for improvement have been done, the crisis processes are still in development phase and a lot of problems still occur that would affect the organisation within the crisis acute phase, before crisis and after. The main challenge faced by the company is that the company hasn't put a lot of emphasis to crisis management planning but is mostly learning if so from previous unexpected events. Author stated the main research problem: which would be the possibilities to ensure the readiness in the organisation for crisis and therefore reduce harmful effects to the company and its internal stakeholders?

This case study seeks to identify factors that require development within crisis management and communication in the company and offer solutions to improve the situation. Author conducted two research questions. Firstly, how is crisis management and communication organised in the company? Secondly, which is the experience with crisis of the people working in Hurtigruten and the readiness to resolve crisis situations? To attain the thesis objective and research questions the following tasks were set:

- to give overview of the theoretical framework of crisis management and communication in tourism industry;
- to use document analysis to give overview of internal crisis communication and management organisation in the company;
- to prepare and to carry out qualitative research by the method of interviews within Hurtigruten employees and management to analyse the competence of different parties to resolve crisis situations;
- to analyse the data from document analysis and interviews;
- based on the research and theoretical framework to find out the weak spots of crisis communication and management and to give recommendations to Hurtigruten for improving.

Since Coombs (1996, in Johansen, Aggerholm, & Frandsen, 2012) published the Situational Crisis Communication Theory, a lot of emphasis has been put to the external crisis communication, but the last decade has seen a growing trend towards internal crisis communication. More and more authors suggest the subject being understudied and needing more research. There are different definitions for crisis but the even if multiple definitions exist the new main approach is for a broader understanding that does not only focus on the acute crisis phase but also focuses on the whole crisis process including the before and after phase and the crisis dynamics, and the perceptual aspect emphasised (Heide & Simonsson, 2014).

Crisis management is a process designed to prevent and reduce the damage that crisis can bring to organisation and its stakeholders (Coombs, 2014). It has to be a constant and systematic effort to identify and prevent potential risks and to solve them in a way to minimise the damage but also to maximise the opportunities including learning and planning. Crisis communication is part of the crisis management process and has to be

strategically managed through all crisis management levels. The internal communication perspective in an organisation focuses on managing the information flow, communicate and sensmaking the situation by employees and managers.

In order to carry out the research, a mixed method of document research and semi-structured interviews was carried out with the method of inductive and deductive content analysis. The goal of the document analysis was to get an overview of how the crisis management is organised in the company. Author analysed strategic documents, documents from earlier incidents, processes and guidelines. The objective of the interviews was to get an overview of the experience with crisis of the people working in Hurtigruten and the readiness to resolve crisis situations. Altogether 12 interviews were conducted, 4 of them with management members and 8 with employees.

Results showed that the crisis management is still in early development phase in the company. Strategic organisational crisis management plan does not exist in the company. The information in the documents studied is perfunctory and is more suitable for minor crisis events. However, some sub processes and guidelines indicate that the possibility of potential crisis has been taken into account. The interviews showed that the company is lacking a proper communication structure and people are unsure of their roles and responsibilities in crisis incidents. Fear and uncertainty reflected from the interviews and all respondents agreed that they are not prepared for crisis incident and are lacking psychological training. On the crisis communication side the respondents were concerned about the timeliness of decision making and information flow. In addition it was noted that due to lacking structure nobody wishes to make decisions.

It is recommended to put together a formal crisis communication plan that has all necessary information, contacts, roles, reminders, and everything necessary for a crisis management and effective crisis communication. In addition the author suggests putting a crisis management process and decision making hierarchy in place. Also it is strongly recommended to bring to pass more psychological and crisis situation trainings for all employees to ensure the readiness even for major crisis.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Agnes Reiska

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose: „KRUISIETTEVÖTTE ORGANISATSIOONISISENE KRIISJUHTIMINE JA -KOMMUNIKATSIOON HURTIGRUTEN ASA NÄITEL“, mille juhendaja on Heli Müristaja,
 - 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 17.05.2017