

Tartu Ülikool
Sotsiaal- ja haridusteaduskond
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut

VANEMUISE TEATRI SISEKOMMUNIKATSIOON
ETENDUST ETTEVALMISTAVAS JA ETENDUST
TEENINDAVAS OSAKONNAS
Bakalaureusetöö

Paavo Nõgene
Juhendaja: Triin Visnapuu MA

Tartu 2012

Sisukord

Sissejuhatus.....	3
1. Teoreetiline osa.....	5
1.1 Kommunikatsioon ja sisekommunikatsioon.....	5
1.2 Teatri kui kultuuri- ja kunstiasutuse eripära	11
2. Uurimisobjekti kirjeldus	19
2.1 Vanemuse teatri ajaloo lühikokkuvõte	19
2.2 Vanemuse teatri tänase tegevuse lühikirjeldus.....	19
2.3 Etendust ettevalmistav- ja teenindav osakond.....	20
3. Uurimisküsimused, meetod ja valim	21
3.1 Uurimisküsimused.....	21
3.2 Meetod.....	21
3.3 Valim	22
4. Uurimistulemused.....	24
4.1 Vanemuse teatri sisekommunikatsiooni enimlevinud ja soositud infoedastamise kanalid .	24
4.2 Kanalid millest puudust tuntakse.....	25
4.3 Valdkonna töötajate hinnang info piisavusele.....	27
4.4 Info millest puudust tuntakse.....	28
4.5 Alajuhtide hinnang info piisavusele	29
4.6 Vanemuse sisekommunikatsiooni tugevused ja nõrkused	29
5. Järeldused ja diskussioon.....	30
5.1 Järeldused ja diskussioon.....	30
5.2 Meetodikriitika	37
6. Kokkuvõte.....	40
7. Summary.....	42
8. Kasutatud kirjandus ja allikad	44
9. Lisad	46
9.1 Ankeetküsitluse vorm.....	46
9.2 Kvalitatiivse uurimisküsitluse transkriptsioonid	51
9.3 Vanemuse teatri struktuurijoonis.....	53

Sissejuhatus

Teater Vanemuine on Eesti Vabariigi Kultuuriministeeriumi suurim allasutus. Vanemuine on vanim teater Eestis, asutatud 1870. aastal, ning tänaseks päevaks kujunenud Eesti suurimaks teatriorganisatsiooniks. Käesoleva töö autor on viimase kuue aasta vältel olnud Vanemuise teatri juht ja soovib töö raames läbi viia uuringu, **selgitamaks välja Vanemuise teatri sisekommunikatsiooni kitsaskohad ja tugevused etendust ettevalmistavas ja teenindavas osakonnas. Samuti pöörab käesolev töö tähelepanu teatri kui kultuuri- ja kunstiasutuste eripärale.** Loodan, et kõnealuse uurimustöö tulemuste põhjal on võimalik **tõhustada Vanemuise teatri sisekommunikatsiooni toimimist** ning aidata seeläbi kaasa Eesti suurima teatriorganisatsiooni toimimise parandamisele.

Arusaadavalt on hea sisekommunikatsioon toimiva organisatsiooni üks võtmesõnu. Kui see ei toimi, kui sisekommunikatsioon ei ole piisavalt hästi korraldatud, mõjutab see organisatsiooni kui terviku tegevust ning põhitegevuse kvaliteeti, teatri puhul lavastuste taset. Teisisõnu – kui asutusesisene kommunikatsioon ei toimi heal tasemel, siis on seal töötavatel inimestel praktiliselt võimatu teadvustada organisatsiooni kui terviku eesmärgi ja astuda oma igapäevatoos vajalikke samme, et ühiste eesmärkide saavutamiseni jõuda.

Vanemuise teatri võib võrdsustada keskmise suurusega ettevõttega. Vanemuises töötab 352 põhikohaga töötajat ning umbes 100 töökoha jagu vabakutselisi artiste või käsunduslepinguga töötajaid. Teater annab aastas ligi 500 etendust ja kontserti ning toob igal hooajal lavale keskmiselt 15 uuslavastust. Sellises suuruse ja tegevusmahuga organisatsioonis on oluline, et informatsiooni liikumine oleks koordineeritud kõigile arusaadavalt ja süsteemselt; et info liikumine oleks kiire, kvaliteet hea ning hulk ei muutuks koormavaks; et rõhku pandaks mitte kvantiteedile, vaid info ja selle liikumise kvaliteedile.

Sisekommunikatsiooni on varasemalt mitmetes bakalaureusetöodes uuritud. Käesoleva töö autor tutvus teiste seas ka kahe kultuurivaldkonnaga seotud tööga, millest ühes analüüsis Kristiina Pennar 2005. aastal Eesti Televisiooni infoliikumist ning intranetti sisekom-

munikatsiooni kanalina (Pennar, 2005), teises Liina Luka 2005. aastal sisekommunikatsiooni muutuste perioodil Tartu Kõrgemas Kunstikoolis (Luka, 2005). Mõlemal juhul on tegu bakalaureusetöödega, mis on kaitstud Tartu Ülikooli ajakirjanduse- ja kommunikatsiooni osakonnas. Kõnealused tööd keskendusid sisekliimale ning neid ühendavaks lüliks oli asjaolu, et mõlemad uuringud olid läbi viidud vahetult enne tippjuhi vahetust, mille ootus kajastus ka uurimistöö tulemustes. ETV uurimistöös viidati sisekommunikatsiooni kehvale tasemele ning Tartu Kõrgema Kunstikooli töös oodati muutusi peale uue juhi tööletulekut.

Käesoleva bakalaureusetöö raames jätkan uurimist kultuuri- ja kunstiasutuste kommunikatsiooni valdkonnas analüüsides teadusartikleid ning viin läbi kvantitatiivse uuringu Vanemuise teatri etendust ettevalmistavas ja etendust teenindavas osakonnas. Uurimistöö eesmärgiks on leida vastus küsimusele, millised on Vanemuise teatri sisekommunikatsiooni kitsaskohad ja tugevused nimetatud allüksustes. Käesoleva töö raames läbiviidav uuring ei ole mingil moel järg eelnevalt läbiviidud uuringutele.

Täna antud töö juhendajat Triin Visnapuud, uurimisrühma juhendajaid Tiiu Tauri ja Age Rosenbergi. Samuti tänan kõiki, kes osalesid töö raames läbi viidud küsitlustel.

1. Teoreetiline osa

1.1 Kommunikatsioon ja sisekommunikatsioon

Kommunikatsioon on protsess. Kõige lihtsamini sõnastades on see info liikumine A-lt B-le (Fiske 1991, Kõuts-Klemm & Korts 2010 kaudu). Kommunikatsiooni käsitlemine info või teadete vahetamisena sisaldab eeldust, et protsessi on kaasatud vähemalt kaks osapoolt. Infol on olemas saatja ning on/peab olemas olema vastuvõtja. Maksimumdefinitsiooni järgi on kõik kommunikatsioon – ka mitte-kommunikeerumine on kommunikatsioon. Ei ole võimalik mitte-kommunikeerida (Berghaus 2003, Kõuts-Klemm & Korts 2010 kaudu). Nagu sissejuhatuses toodud, on kommunikatsioon organisatsiooni edukaks toimimiseks hädavajalik, tagamaks eesmärkide püstitamise, nende täitmise ning loomaks mõistliku töökeskkonna, kuna üldjuhul kommunikatsiooni puudumisel puuduvad organisatsioonis töötavatel inimestel ka teadmised, kellele ja mis eesmärgil on organisatsioon ellu kutsutud.

Kommunikatsioon ehk suhtlus võib olla kahe inimese vestlus, telesaade, raadio-uudised, soengu stiil ja värv, kirjanduse uurimine, keelepeks loengu vaheajal – loetelu tuleks lõputu, sest suhtlus on inimeste kooselu eeldus ning vahend (Palmaru 2003: 15). Kommunikatsiooni tähtis eripära on tema vältimatus: võimatu on mitte suhelda. Raivo Palmaru (Palmaru 2003: 15) viitab, et selle tõsiasja on paradoksina sõnastanud sotsioloog Erving Goffman aastal 1971: „Inimene võib lakata kõnelemast, kuid ta ei saa lakata oma kehaga suhtlemast; ta võib sellega öelda kas õigeid või valesid asju, kuid ta ei saa olla ütlemata.“ Palmaru lisab, et me võime nentida kommunikaatori ja retsiipiendi spetsiifilist suhet, mis kujutab endast protsessi. (Palmaru 2003: 15–20).

Organisatsioonides on kasutusel erinevad kommunikatsioonitasandid. Suhtlemine toimub kas tasandipõhiselt või mitmesuunaliselt – nõ ülevalt alla või alt üles. Infoliikumises saab esile tuua kolm levinud kommunikatsioonisuunda:

- vertikaalne – infovahetus hierarhiliselt erineval tasandil töötavate töötajate vahel;
 - horisontaalne – hierarhia samal tasandil töötavate töötajate vaheline infovahetus;
 - diagonaalne – hierarhia erinevatel tasanditel ja organisatsiooni erinevates osakondades töötavate töötajate infovahetus
- (Vadi 2001: 141–143).

Vertikaalse variandi juures eristatakse omakorda ülenevat ja alanevat suhtlemise suunda. Alaneva suuna suhtlemise funktsioonideks on töötajate instrueerimine, koordineerimine, sidustamine, nõuete selgitamine, tagasiside andmine ja organisatsiooni eesmärkide selgitamine. Alt üles suunduvast suhtlemises saadakse teavet organisatsiooni liikmete ja nende eesmärkide kohta, inimeste probleemidest, tagasiside sooritusest ja sellest, mida oleks vaja teha ja kuidas seda teha. Juhtkonna poolt võib ülenevas suunas suhtlemist vaadata kui teabe ja tagasiside kogumise võtteid ning vahetute ülesannete täitjatele on see sageli motivatsiooni- allikaks (Vadi 2001: 141–143).

Horisontaalse suhtlustasandi kohta toob Vadi (2001) välja, et see tasand on sageli mitteametlikku laadi ning rahuldab ühtlasi indiviidide suhtlemisvajadust. Tasandi funktsiooniks peetakse allüksustevaheliste probleemide selgitamist ja nendega toimetulekut, koordinatsiooni loomist ühissettevõtmiste kaudu, kolleegidevahelist nõuannete vahendamist ning vastastikuse toetuse väljendamist (Brownell 1989, Vadi 2001 kaudu).

Kultuuriasutuse kontekstis saab pidada igapäevaseks Pace & Faules (1994) poolt esile toodavat mitteformaalset infoliikumist organisatsioonis. Mitteformaalse infoliikumise all peetakse silmas infoedastust, mida ei soovita edastada klassikalisi kanaleid pidi. Mitteformaalne infoliikumine on peamiselt kuulduste baasil konstrueeritud info edastamine, ehk otsesõnu öeldult kuulujutud (Pace & Faules 1994). **Mitteformaalsel infoliikumisel on loomingulises asutuses oma koht.** Inimesed, kes töötavad teatris, käsitlevad tihtipeale ka informatsiooni loominguliselt, seega saab nii mõnigi info organisatsioonis aja jooksul uue sisu, paisub ning muundub. Seega on mitteformaalsel infoliikumisel teatris vägagi suur roll ja

osakaal, mis edaspidise uurimistöö käigus bakalaureusetöö raames ka lähemalt käsitletud saab.

Kõik eeltoodud infoliikumise vormid on olulised ning Vanemuise teatri kontekstis on igapäevaselt kasutusel nii vertikaalne, horisontaalne kui diagonaalne infovahetus. Diagonaalseks suhtlemissuunaks peetakse seda, kui erinevate vertikaalsete ja horisontaalsete tasandite esindajad on seotud ühte suhtlemisvõrgustikku mingi eesmärgi saavutamise nimel (Vadi 2001: 141–143). Vertikaalne infovahetus toimib näiteks tehnilise osakonna erinevate töötajate vahel, horisontaalne suund valdkonnajuhtide vahelises suhtluses ning diagonaalne kommunikatsioonisuund loominguliste ja tehniliste töötajate vahel, nii töötajate kui valdkonnajuhtide tasandil.

Kultuuriasutuse, näiteks teatri, edukaks juhtimiseks on vajalik, et kommunikatsioon toimiks kõigis eeltoodud suundades, kuna üldjuhul on tänapäeva ühiskonnas edukalt toimivates teatrites tegu demokraatliku, mitte autokraatliku juhtimis-stiiliga asutusega. Samas peab tõdema, et demokraatiaga ei tohi liiale minna, kuna pole mõeldav „juhtida lennukit kahe piloodiga korraga“, ühel hetkel peab üks pilootidest võtma otsustuse enda kätte.

Igas suuremas organisatsioonis on erinevaid osakondi, kes võivad asuda nii samal kui erinevatel hierarhia tasanditel. Teatri kontekstis saab need jagada suure plaanis kaheks: loominguline personal ning tugistruktuurid. Need omakorda jagunevad mitmeteks allüksusteks. Loominguline personal näiteks muusika-, draama- ja tantsuosakonnaks, tugistruktuurid administratsiooniks ja tehniliseks personaliks. Kõiki neid võib omakorda jaotada väiksemateks mitmete liigituste kaudu.

Organisatsioon on teadlikult koordineeritud sotsiaalne ühendus, mis on täpselt piiritletav olelusvorm ja toimib (suhteliselt) pidevalt ühise või ühiste eesmärkide saavutamiseks (Robbins 1990, Vadi 2001: 256 kaudu).

Organisatsiooni kommunikatsiooniprotsessis toimuvad erinevad tegevused:

- sõnumi eksponeerimine;
- sõnumi jagamine;
- sõnumi vastuvõtmine;
- hoiaku muutus.

(Dozier 1993, Past 2008: 62 kaudu).

Sisekommunikatsioon on lihtsalt sõnastades sõnumite edastamine organisatsiooniga seotud isikute vahel. Sisekommunikatsioon mõjutab tegelikkuses väga paljut, ühelt poolt organisatsiooni eesmärkide täitmiseni jõudmist, teisalt kindlasti organisatsiooni sisekliimat, töömeeleolu, mainet. Ka Pace ja Faules (1994: 99–101) märgivad, et kommunikatsioonikliimal ja sisekliimal on oma roll organisatsiooni kuuluvate liikmete käitumise kujundamisel.

Maaja Vadi (2001) on öelnud, et sisekommunikatsioonis on oluline, et toimiks nii vertikaalne kui horisontaalne infoliikumine, kuna see seob organisatsiooni erinevad osad tervikuks. Vadi toob välja, et organisatsioonikäitumise uurimine seostub inimsuhetega. Uurija ja uuritav on alati omavahel suhtes, mis võib mõjutada nende hilisemat koostegevust. Vadi (2001: 13–14) juhib tähelepanu, et inimsuhetega tegelemine eeldab teatud eetiliste tõekspidamiste olemasolu. Tähtsamateks neist on konfidentsiaalsus, usalduslikkus, saladuse hoidmine. Organisatsioonikäitumisel on suur roll organisatsiooni toimeahelas. Organiseerimine on protsess, mille käigus luuakse kõigi organisatsiooni ressursside kasutamise kord (Certo 1985, Vadi 2001: 23–26 kaudu).

Sisekommunikatsiooni kanalitena toob Äripäeva täiendatav võrgukäsiraamat (Äripäeva käsiraamat 2012) esile organisatsiooni siselehe, infotahvli, sise-TV, siseraadio, töötajate koosolekud, koosolekud juhtkonnaga, e-posti, intraneti, telefoni, videokonverentsid. Suur rõhk kogu sisekommunikatsiooni toimimise tagamisel on elektrooniliste kanalite kasutamisel. Sisekommunikatsiooni kohta on kirjutanud Aune Past (2006: 206): „Organisatsiooni edu sõltub sisemiste sihtgruppide toetusest“. Samuti on oluline osa organisatsioonikäitumisel.

Edmund Leach (1976) toob esile ka kaudse kommunikatsiooni olemasolu. Ta ütleb, et mõnedes kommunikatsioonivormides interpreteeritakse saatja väljendavaid tegevusi vastu võtja poolt otseselt: „Ma räägin – te kuulate, ma noogutan – te näete mind seda tegemas“. Teistel juhtudel on seos kaudne – kirja kirjutades tekitan ma paberile märkide ja sümbolite mustri, mõne aja pärast saate teie selle kätte ja hakkate tõlgendama, mida ma kirjutasin. Seda tüüpi kaudse suhtlemise ala on väga lai. Me tegeleme kogu aeg minevikus aset leidnud teiste inimeste poolt väljendatava tegevuse tulemuste tõlgendamisega.

Sisekommunikatsiooni kontekstis soovin Vanemuise teatri puhul eraldi esile tuua ka kommunikatsioonivabaduse olulisuse. Kui liita kokku sõnavabadus (õigus oma mõtteid vabalt väljendada) ja õigus **saada informatsiooni**, saame **kommunikatsioonivabaduse**. See on: kommunikaatori vabadus edastada informatsiooni sõltumatult ja retsiptiendi vabadus informatsiooni saada ning valida, kust ja millist informatsiooni vastu võtta (Harro 1996: 17–22). Miks pean seda oluliseks? Kuna Vanemuise teatri töötajaskonnast moodustavad enam kui 50% loomingulised inimesed. Nende jaoks on vabadus väga olulisel kohal, ka kommunikatsioonivabadus ehk soov teha oma valikuid ise. Kuhu tõmmata teatris piir, kes on loominguline inimene ja kes mitte? Üldistatult tegutsevad ju kõik teatritöötajad loomingulise tulemuse sündimise nimel ning on otseselt seotud loometööga.

Doris Ruth Eikhofi ja Axel Haunschildi poolt läbi viidud uuringus, mis pühendus kunstilise ja majandusliku loogika uurimisele loomeasutustes, viitavad oma töös järgnevale:

„Enamik autoreid leiab, et eduka loomeprotsessi eelduseks on loomeinimese „kirglik pühendumine oma tööle““ (Davis & Scase, 2000: viii), „individuaalsus, erinevus ja väärtustamine“ (Florida, 2002: 8). Samuti ollakse ühisel meelel, et juhtimistegevuse püüe majandada loomingulisust ja kunstilist motivatsiooni võivad neid hoopis piirata. **„Loomingulised inimesed kipuvad vastu hakkama mistahes püüetele neid süsteemiliselt juhtida“ (Florida, 2002: 133).**

Kogemusliku näitena tooksin siinkohal, et loomeinimesed soovivad pühenduda oma tegevuses ainult loomingulisele tegevusele. Kui loomeinimene on loomingulises protsessis,

siis on tema segamine või häirimine reegleid sisaldava informatsiooni või mõjutamisega enamasti emotsionaalsete tagajärgedega. Toome kasvõi lihtsa näite: kui loomingulisel inimesel on käimas proovisaalis uuslavastuse proov, mis peaks lõppema kell 15.00 ning samas ruumis algama mõni aeg hiljem mõni järgmine töö, näiteks balletikooli tund, siis loomeinimese häirimine enne kui ta ise on oma proovi lõpetanud, võib tekitada turbulentsust, emotsionaalset viha ja purset stiilis: „Miks mul ei lasta oma tööd lõpetada ja kas teater peaks juhinduma näitlejate vajadustest või kellegi teiste vajadustest“. See kõik on kerge juhtuma olukorras, kus tegelikkuses on näitleja teadlik, et proovisaal on nende kasutuses kella 15.00-ning peale neid algab samas ruumis teine sündmus.

1.2 Teatri kui kultuuri- ja kunstiasutuse eripära

Kultuur võib viidata inimgrupi mingile ühisele omadusele (nagu füüsiline keskkond, tööriistad, religioon, kombed ja kogemused, või nende eluviis tervikuna), inimestele, kellel on sarnane kultuuriline identiteet (McQuail 2000: 84).

A. H. Tammsaare kirjutas 1938. aastal ajalehes „Vaba Maa“: „Kultuur on kõige raskem töö ja inimene ei armasta rasket tööd. Inimene teeb kehalistki tööd ainult siis, kui ta on sunnitud tegema, esimesel võimalusel aga muutub ta kohe tööta-tööliseks. Kultuuritöoga on see ammugi nõnda“ (Tammsaare 1938, Tammsaare 2011 kaudu).

Selgitavalt olgu käesoleva töö raames lahti kirjutatud, mis on kultuuriasutus. See on loominguliste töötajatega asutus, mille ülesandeks on vahendada loomingulisi emotsioone vastuvõtjale – publikule. Kultuuriasutused on teatrid, kontsertorganisatsioonid, raamatukogud, kultuurimajad jne. Definitsioon tugineb EV riigikogu kultuurikomisjoni 3. juuni 2010 protokollile nr 202.

Võttes aluseks Doris Ruth Eikhofi ja Axel Haunchildi 2007 aastal läbi viidud uuringu, saab öelda, et „analüüsides kunstilist loogikat, leiame, et kunsti iseloomustavad ähmased piirid, subjektiivsed tõlgendused ning puudub võimalus võrdluseks üheselt mõõdetavatel alustel, lisaks ei eksisteeri kunst ainult kunsti pärast, vaid ka selleks, et vastanduda majanduslikule loogikale“.

Ian Palmer (1998), Sydney Tehnoloogia Ülikoolist leiab oma uurimuses, et kultuuriorganisatsioonidel on mitmeid, tihtipeale omavahel vastuolulisi eesmärke, nagu sotsiaalsed, esteetilised ja majanduslikud. Ka Eikhof ja Haunchild (2007) leiavad oma töös, et teatrite tegevuse uurimisel ilmnes loomemajanduse paradoks: majanduslik loogika kipub välja

tõrjuma kunstilise loogika ning piirab seega loomeprotsessiks vajalikke tingimusi (Eikhof, Haunchild 2007).

Kõnealune temaatika on väga aktuaalne ka Eestis ning üha enam kuuleme avalikkuses diskussiooni, kas teater peab mõtlema nii palju raha teenimisele, kas teatritel on liiga suur surve ja kohustus omatulu teenimisele, mis viib teatrid kaugemale teatrite sisulisest eesmärgist olla ühiskonna kriitiliseks peegliks.

Palmer (1998) kirjeldab muutust kunstijuhtimise levikus 1960-ndatel, mil eraldiseisvalt kunstilistest juhtidest (loomingulised juhid) hakkasid tekkima kunstijuhid (kultuuri-organisatsioonide juhid), kes vahetasid välja sel ajal levinud autokraatliku juhtimis-stiiliga impressaario, kes organisatsiooni rahastamisel oli peamiselt harjunud toetuma oma isiklikule karismale ja tutvustele. Kunstijuhtide levikut on seostatud kunstiinstitutsioonide kiire kasvu, nende keeruka juhtimiskeskonna ja avaliku sektori poolsele finantseeringule toetuvate mittetulundusühingute kiire kasvuga (DiMaggio 1987, Jeffri 1980, Peterson 1986, Turbide & Hoskin 1993, Palmer 1998 kaudu).

Kunstijuhtimise levik nii diskursuses kui ka praktikas on illustreeritav kolme näite põhjal:

1. Kuidas kunstist on saanud majandusharu;
2. Kuidas on tekkinud arutelu kunsti- ja ärijuhtimise üle;
3. Kultuuripoliitika struktureerimine ja finantseerimise reeglid.

(Palmer 1998).

Palmer (1998) ütleb, et kui käsitleda kunsti objektina, on kunstitööstus üks teiste tööstusharude seas. Tulemusena allub see "tööstus" ja selle alla kuuluvad organisatsioonid tegevuse rahastamisel samadele administratiivsetele ja juhtimisalastele nõudmistele, mis kehtivad teistele tööstusharudele.

Kunstijuhtimine *versus* ärijuhtimine osas leiab Palmer (1998), et arutelu toimib põhiliselt kolmel suunal:

1. Esimene uuritav grupp leiab, et kunsti- ja mistahes äriorganisatsiooni juhtimises ei ole suurt erinevust. Selle laiendusena on sage arvamus, et avaliku sektori organisatsioonid on raiskavad ja amatöörlikud, mille juhid kõnnivad pead pilvedes ning ei hooli bilansist ega tähtaegadest. Ilmne tagamõte on, et kunstiorganisatsioonide efektiivsemaks muutmiseks vajatakse erasektoris kasutatavaid võtteid.
2. Teine argument on seda oponeeriv: kunsti- ja äriorganisatsiooni juhtimine on fundamentaalselt erinev ja faktoriteks on juhitavad inimesed ja kultuuritoodang. **Loovate inimeste juhtimine nõuab tundlikku lähenemist, et mitte piirata nende vabadust.** Mis aga puutub kultuuritoodangusse, siis Pick (1989, Palmer 1998 kaudu) väidab, et erinevalt näiteks seebi müümisest, ei müü kunst toodangut, vaid kujundab esteetilist lepingut valitud publikuga. Kunstijuhi edukust peaks mõõtma kunsti esteetilise kvaliteedi järgi, kuigi, nagu Wilson väidab, on see äärmiselt subjektiivne (1991).
3. Kolmas seisukoht pöörab juhtimisloogika pea peale, väites, et hoopis ärijuhtimine peaks õppima kunstijuhtimisest ja kunstist üldiselt. McDonald (1992, Palmer 1998 kaudu) leiab, et ellujäämise huvides peavad kunstiorganisatsioonid lähtuma äri- loogikast rohkem kui äriorganisatsioonid ise. Näiteks Austraalia Ooperiteatri juhtida/-organiseerida on rohkem kui 200 etenduse toimumine aastas. Iga etendus on kunstilise, tehnilise ja finantsjuhtimise kulminatsioon: „Kujutage ette, et te ostate pileti tänaõhtusele ooperietendusele ja kohale jõudes öeldakse teile, et „me ei ole omadega veel päris valmis. Helistage meile umbes viie nädala pärast uuesti““ (McDonald 1992, Palmer 1998 kaudu).

Kui kõrvutada eelnev Vanemuise teatriga, siis nõustun kogemuslikult asjaoluga, et loovate inimeste juhtimine nõuab tundlikku lähenemist saavutamaks paremaid tulemusi nii kommunikatsioonis kui publikule pakutavas. Loomingulised inimesed on kõik oma loomult suured isiksused, kellele vabadus luua on oluline.

Byrnes (1993, Palmer 1998 kaudu) väidab, et kunstijuhi roll on kasvanud „lähtuvalt vajadusest näidata bilansis eelarvet ning rahastava kogukonna soovist näha, et nende raha kasutatakse kohusetundlikult“. Uuringus leitakse, et taotlemaks rahastamist läbi erinevate

programmide kunsti- ja kultuuriasutustele, peavad kunstiorganisatsioonid kasutusele võtma tavapäraste äriorganisatsioonide tegevused nagu finantsplaneerimine, ettevõtulepingud ja kvaliteedijäreelvalve (Palmer 1998). Palmer toob oma uuringus esile, et DiMaggio (1987, Palmer 1998 kaudu) on määratlenud kolm erinevat juhtimissuunda kunsti-kultuuriasutustes:

1. Esteetiline suund – püüdlus kunstilise täiuslikkuse poole;
2. Juhtimisele orienteeritud suund – efektiivsus, sissetuleku teenimine, erasektorile omased suunad;
3. Sotsiaalne suund – kunsti kasutamine avalikkuse harimiseks.

Vanemuise teatri kontekstis võib pidada oluliseks kõiki kolme suunda. Ühelt poolt on teater ellu kutsunud, et pakkuda esteetilist elamust läbi parima võimaliku kunstilise täiuslikkuse, teisalt on hiljutised majanduslanguseaastad toonud silmnähtavalt esile ka juhtimisele orienteeritud suuna, seda just teatri tegevuse jätkamiseks olulise efektiivsuse ja tuluteenimise saavutamise läbi. Täiesti eraldi teema on sotsiaalne suund. Siinkohal võib tuua näiteks noortetöö, kus noori haritakse läbi kunsti, andes neile võimalusi vaadata sisukaid ning silmaringi laiendavaid lavastusi, millele sageli lisandub hariv loeng spetsialistidelt.

Palmer (1998) leiab, et avaliku sektori kunstijuhtidel on suurem sotsiaalne orienteeritus, erasektori äriühingutel aga esteetiline. Avaliku sektori ja erasektori mittetulundusühingute kunstijuhid kasutavad enam poliitilisi ja *lobby*-oskusi kui erasektori äriorganisatsioonid ning avaliku sektori kunstijuhid pööravad rohkem tähelepanu personalile ja inimsuhetele kui teised kunstijuhid, kuigi järeltule peab viimases tegema reservatsioonidega.

Helen Busselli ja Deborah Forbesi (2007) poolt läbi viidud uuring, mis käsitles vabatahtlike värbamist teatrisse võrdsustades nad teatris töötavate professionaalidega, tõi välja tulemuse, mis kajastub nii vabatahtlike kui professionaalide töötamisel – **vähesele finantskasule vaatamata väärtustavad nad sotsiaalset suhtlust, kunstiga seotud keskkonda ning tunnet, et neid väärtustatakse.**

Selles osas ei ole ka tänane eesti teater erand. Kui võrrelda kultuuritöötajate keskmist sissetulekut mõne muu valdkonna sissetulekuga, siis teatri professionaalid ei tööta teatris majanduslikest huvidest tulenevalt. Teater pakub sotsiaalset keskkonda, eneseväljendamise võimalust loomingulisele inimesele ning see kaalub üle finantskasu, kuniks see vähegi võimalik. Paraku on tuua ka negatiivseid näiteid, kus kultuuritöötaja palk ei paku loomingulisele inimesele võimalust äraelamiseks ning loomingulisele tööle spetsialiseerunud töötaja peab lisa teenima, näiteks asfaldi panekuga suvisel puhkuseperioodil, saamaks töötada edasi loomingulisel erialal. Vähemalt üks selline tegevus on lõppenud ühele Eesti loomingulisele töötajale surmaga, või vähemasti seostatakse ühe loomeinimese surma asjaoluga, et ta pidi oma loomingulise põhitöö kõrvalt teenima lisa tööga, milleks tema organism suuteline polnud.

Krameri (2005) poolt läbi viidud uuring, mis käsitles kommunikatiivseid kogemusi muusikalilavastuse lavaletoomisel kogukonnateatris, leidis järgmist:

1. Lisaks pere- ja tööajale veedavad inimesed märkimisväärselt palju aega kolmandates kohtades ja elu rikastavates gruppides, milles osalemise kogemuste kvaliteeti mõjutavad kommunikatsiooniprotsessid;
2. Teatritrupi liikmete jaoks oli **sotsiaalne kommunikatsioon kaaslastega olulisema väärtusega** kui juhtkonnapoolse kommunikatsiooni kvaliteet lavastusprotsessiga seotud küsimustes;
3. Grupi väliskommunikatsioonis olid liikmed pigem valmis teisi lavastust vaatama kutsuma, kui nendega lavastusprotsessi teemadel rääkima – inimeste teatrisse kutsumise ja peale etendust saadava kiituse puhul on kasu suurem kui energia puhul, mis kulub lavastusprotsessiga seotud kogemuste selgitamisele kolmandatele isikutele.
4. Kahe kogukonnateatri grupi liikmete jaoks oli uutest sõprussidemetest ja publiku kiitusest saadud **emotsioon** peamiseks rahulolu ja pühendumise teguriks ning see valgustab sellistes organisatsioonides osalemise olemust nii motivatsiooni kui ka kommunikatsiooni seisukohast;

5. Juhtkond peaks tähelepanu pöörama organisatsiooni liikmete **sotsiaalsetele vajadustele** ning looma võimalusi nende vajaduste rahuldamiseks. Organiseeritud ja koordineeritud tegevus juhtkonna poolt hoiab kokku aega, mõjutab grupi liikmete rahulolu grupis osalemise suhtes ja vähendab võimalust grupist lahkumiseks alternatiivi kasuks. Sellele aitab kaasa ka selge tehniline juhtimine. **Tulemustest selgus, et sise- ja väliskommunikatsioon on omavahel seotud: aastaringse tegevusega teatri liikmed tundsid, et nende juhid on enam koordineeritud, millest tulenes grupi liikmete suurem rahuolu ja seega ka suurem valmisolek lavastust reklaamida. Seega sõltub sisekommunikatsioonist ka väliskommunikatsioon.**

(Kramer 2005)

Doris Ruth Eikhofi ja Axel Haunschildi poolt läbi viidud uuringud kunstilise ja majandusliku loogika kohta loomeasutustes viitavad järgnevale:

End töötajana atraktiivsemaks muutmiseks tehakse palju järeleandmisi isikliku elu osas, pannes tegelikult töö esikohale: näitlejad tunnistasid, et nad ostavad isegi mööblit selle kolimist soodustavate omaduste järgi, et olla võimalikult mobiilne ning ajaliselt paindlik. Isegi nende vabaaja harrastused on seotud tööga. Kokkuvõttes on näitlejad väga turule orienteeritud nii oma töö- kui eraelu planeerimises ning järgivad selgelt majanduslikku tegevusloogikat (Eikhof, Haunschild 2007).

Eeltoodud uuringute kirjeldused toovad esile kunsti- ja kultuuriasutuste loomingulisuse aspekti ja olulisuse organisatsiooni kõikidel toimimistasanditel. Juhtkonnaga kommunikatsioonist olulisemal kohal on sotsiaalne kommunikatsioon kaaslastega, töötajaskonna jaoks on olulisel kohal sotsiaalsed vajadused.

Michael W. Kramer ja David A. Crespy (2011) teadustöös „Jagatud juhtimine teatriorganisatsiooni näitel“ tuuakse välja veel uusi aspekte:

1. Uuringus jõuti arusaamani, et organisatsioonis osalejad peavad mõistma, et neil on kohustus koostööd teha, kuid oluline on koostööle avatust kinnitada ka tegudes ning luua selleks pidevalt uusi võimalusi;
2. Knopf (2006, Kramer & Crespy 2011 kaudu) väidab, et koostöö üks eeliseid on sünergia, mis sellest tekib. Positiivne sünergia tekib siis, kui grupp saavutab kollektiivselt rohkem, kui grupi liikmed eraldiseisvalt (Salazar 1995, Kramer & Crespy 2011 kaudu).

(Kramer & Crespy 2011)

Lõpetuseks soovin teooria osas esile tuua veel kaks järeldust. Esmalt Kramer (2002) järeldused, mis kirjeldavad ilmekalt loomingulise asutuse sisemist jõudu suunata ja motiveerida inimest osalema antud ajahetkel just selle asutuse töös ja tegevuses. Kramer (2002: 166) poolt esile toodud üks uurimistulemusi kogukonnateatris ütles: „Üllatav oli äärmiselt tugev pühendumine töös määratud rollidele. Kuigi grupi liikmed väitsid, et töö- ja peresuhted on olulisemad, siis nende märkused ja käitumine viitas hoopis vastupidisele. Inimesed märkisid, et lavastuses osalemise nimel tehti kompromisse perekondlikes ja sotsiaalsetes tegevustes ning kas muudeti või üldse loobuti muudest tegevustest“.

Eeltoodule soovin lisada, et loomingulised inimesed on pühendunud ühele eesmärgipärasele loomingulisele tegevusele. Loomingulise inimese „DNA“ on suunatud loominguliste eesmärkide täitmisele, mis võimaldab neil end täielikult välja lülitada kõrvalistest häirivatest tegevustest. Loominguline inimene võib unustada kogu väliskeskkonnas toimuva ning keskenduda vaid ühele kindlale loomingulisele tegevusele, sellega kaasnevate loominguliste eesmärkide täitmisele, unustades sealjuures absoluutselt ka kõik majanduslikud reeglid ja isiklikud vajadused.

Teiseks väljavõtte Ave Svartsi (2012) magistritööst. Kultuuriorganisatsiooni põhieesmärk on kunstimeisterlikkuse saavutamine, selle tunnustamine ning ideaalsete tingimuste kindlustamine kunstiandete arendamiseks ja realiseerimiseks autonoomsetel alustel (Lee 2005: 152, Svarts 2012 kaudu) ning saavutatatu jagamine publikuga. Sõltuvalt olemuslikest erinevustest

eksisteerib kultuuriorganisatsioonides teatav vastuolu – kunst on avatud süsteem, see loob, veenab, vastandab, õõnestab, esitab väljakutseid, samal ajal kui organisatsioonid ise on suletud süsteemid: kontrollitud, süstematiseeritud, muutustevaenulikud (Scheff ja Kotler 1996: 50, Butler 2000: 350, Svarts 2012 kaudu). Eduka kultuuriorganisatsiooni üks põhieeldus on selle vastuolu ületamine ja mõlemapoolne arusaam poolte rollidest, õigustest, kohustustest ja koostöövõimalustest. (Svarts 2012: 37).

Ülaltoodut kommenteerides soovin öelda, et teater on asutus, kus ristuvad kaks põhimõtteliselt vastuolulist liini ja tegevust. Ühelt poolt kunst, kus ollakse avatud, loovad, vastanduvad, võimalikult reeglipäratud ja piirideta, ning teisalt organisatsiooniga kaasas käivad süsteemid, süstematiseeritud ja kontrollitavad, mõõdetavad tulemused. Hea tasakaal kunsti ja organisatsiooni toimetehhanismide vahel on võtmesõna, mis tagab loomingulise asutuse hea käekäigu. Iga loomingulise organisatsiooni juht või juhtkond peab leidma justnimelt selle tasakaalu – kunsti ja reeglite vahel. See on kõige olulisem ja samas ka kõige keerulisem ülesanne igale kunstiorganisatsiooni juhile.

2. Uurimisobjekti kirjeldus

2.1 Vanemuise teatri ajaloo lühikokkuvõte

Teater Vanemuine on asutatud 1870. aastal. Teatri alguspäevaks loetakse 24. juunit 1870, mil Tartus, praeguse Laulupeomuuseumi pargis kanti ette Lydia Koidula näidend „Saaremaa onupoeg“. 24. juunit 1870 loetakse Eesti rahvusliku teatri sündimise päevaks. 1883. aastal esietendus P. A. Wolfi „Preciosa“ C. M. von Weberi muusikaga, mida loetakse eesti muusikateatri alguseks. Olulisel kohal on veel aasta 1906, mil avati Aia tänaval (praegune Vanemuise tänav) uus teatrihoone, mis valmis Jaan Tõnissoni initsiatiivil ja eesti rahva majanduslikul toetusel soome arhitekt Armas Lindgreni projekti järgi. Seda aastat loetakse Vanemuise kui esimese professionaalse teatri alguseks. 1906 on Eesti kutselise teatri algusaasta. 1908. aastal loodi Vanemuise sümfooniaorkester ning 1939. aastal jõuti Ida Urbeli eestvõttel esimese iseseisva tantsuetenduseni. Vanemuise teater on mänginud pikalt olulist rolli Eesti kultuurielus. Vanemuise teatris on töötanud Ants Lauter, Karl Menning, Kaarel Ird, Ida Urbel, Evald Hermaküla, Jaan Tooming, Ülo Vilimaa, Lennart Meri ja paljud teised olulised kultuuri- ja ühiskonnategelased.

Tänane Vanemuise teater töötab Tartus 1967. aastal valminud teatrihoones, mis rajati 1944. aastal tules hävinud teatrihoone asemele. 1990. aastal taasavati 1978. aastal tulekahjus hävinud teatri väike maja. Lisaks annab Vanemuise teater etendusi *black-box* tüüpi Sadamateatris ning külalisetendusi kõikjal üle Eesti.

2.2 Vanemuise teatri tänase tegevuse lühikirjeldus

Tänane Vanemuise teater on ainus kolmežanriline teater Eestis, kus on ühendatud sõna-, muusika- ja tantsuteater. Kolmežanrilisus annab teatrile hea võimaluse ühendada lavalaudadel erinevad teatrikunstiliigid, mida Vanemuine ka aktiivselt kasutab. Vanemuise teatris töötab

352 põhitöökohaga töötajat, teatril on täiskoosseisuline sümfooniaorkester, koosseisuline klassikaline balletitrupp, mis koosneb 13 riigi kodanikest, ooperikoor, ooperisolistid ja koosseisulised draamanäitlejad. Lisaks koondavad teatri tugistruktuurid enda alla erinevad töökojad ja vajalikud tehnilised abimeeskonnad, kes teenindavad Vanemuise teatri 480 etendust/kontserti aastas ning toovad lavale keskmiselt 15–17 uuslavastust igal teatrihooajal. Vanemuise teater on Eesti teatristatistika (www.teater.ee) alusel Eesti kõige külastatum teater.

2.3 Etendust ettevalmistav- ja teenindav osakond

Etendust ettevalmistav ja teenindav osakond on erinevaid loomingulise tööga seotud tehnilisi osakondi ühendav osakond. Osakond vastutab etendustegevuse ettevalmistamise ja läbiviimise eest, uuslavastuste ettevalmistuse ja repertuaarietenduste teenindamise eest igapäevaselt. Osakonnas töötavad loomingulised töötajad, kellede erialane pädevus on erinevates valdkondades, näiteks kostüümiala töötajad, sh. rätsepad, juurdelõikajad, kübarsepad, kingsepp, või dekoratsiooniala, kus töötavad teiste seas butafoorid. Osakonnas töötavad veel valgus- ja helimeistrid, kunstnik-rekvisiitorid, jumestus- ja soengukunstnikud ning paljud teised. Osakonna töö on seotud igapäevaselt loomingulise tegevusega, sest ka lavameistri töö on teatris loominguline. Iga lavameister peab olema suuteline looma täpselt sellise lavapildi, nagu lavastuse kunstnik on selle esietenduseks fikseerinud, seega ka lavameistrid ei ole lihtsalt erinevate detailide lavale transportivad töölisel, vaid töötajad, kes tagavad loominguliste töötajate loodu identse taasloomise igal etenduse õhtul. Teatris küll öeldakse, et ilma näitlejata ei oleks teatrit ning kõik, kes töötavad erinevates tehnilistes osakondades, on teatris ennekõike tugistruktuuri esindajad, kelle ülesanne on teenindada näitlejaid, lauljaid, balletiartiste, orkestrante või koorilauljaid, siis saame siiski öelda ka seda, et regulaarset, repertuaaripõhimõttel töötava teatri etendustegevust ei ole teatris võimalik luua ilma tehnilise personali olemasoluta, ehk siis näitlejast üksi suures teatris ei piisa.

3. Uurimisküsimused, meetod ja valim

3.1 Uurimisküsimused

Käesoleva töö fookuseks on Vanemuise teatri sisekommunikatsioon. Uurimistöö eesmärk on välja selgitada Vanemuise teatri sisekommunikatsiooni tugevused ja kitsaskohad etendust ettevalmistava ja teenindava töötajaskonna seas. Sellest tulenevalt on uurimisküsimused:

- 1) Millised on Vanemuise teatri sisekommunikatsiooni enimlevinud ja soositud infoedastamise kanalid?
- 2) Millistest infoedastamise kanalitest teatris puudust tuntakse?
- 3) Kas valdkonna töötajad omavad piisavalt infot teostamiseks oma tööd?
- 4) Millisest infost valdkonna töötajad ja alajuhid enim puudust tunnevad?
- 5) Kas alajuhid omavad piisavalt informatsiooni oma töö tegemiseks?

3.2 Meetod

Käesoleva uurimustöö juures on kasutatud nii kvantitatiivset kui kvalitatiivset meetodit. Kvantitatiivse meetodi raames on läbi viidud töö autori poolt koostatud ankeetküsitlus ning kvalitatiivse meetodi osas ühte küsimust täpsustavad lühiintervjuud.

Uurimise läbiviimise meetodi valiku peapõhjus peab olema uurimisprobleem ise ning uuringu fookus ja eesmärk (Ghauri & Gronhaug 2004: 97). „Argument **kvantitatiivse** meetodi kasutamiseks on see, et kogutakse individuaalseid andmeid ja koondatakse need, analüüsimeks organisatsioonide. Kasutame ettemääratud instrumente ja analüüsime tulemusi kvantitatiivselt.“ (Ghauri & Gronhaug 2004: 98) Kvantitatiivse meetodi rõhuasetuseks peetakse testimist ja tõestamist, kontrollitud mõõtmist, objektiivset kõrvalseisja vaatekohta distantse andmetest, üksikasjalikkust ja analüütilisust, üldistamist populatsiooni

liikmeskonnale (Ghuri & Gronhaug 2004: 98). Eeltoodud põhjustel otsustasin läbi viia ankeetküsitluse, kogumaks ja analüüsima võimalikult palju individuaalseid andmeid.

Uurimisprobleemid, mille fookuses on isiku kogemuse või käitumise avalikuks tegemine või kus tahetakse ilmutada ja mõista nähtust, mille kohta on vähe teada, on tüüpilised kvalitatiivse uurimuse näited (Ghuri & Gronhaug 2004: 98). Kvalitatiivsete, täpsustavate küsimuste analüüsi juures mängib olulist rolli tõlgendus, fookustamine, lihtsustamine, et anda tähendus sõnade massile ja nendes arusaamisele jõudmiseks (Ghuri & Gronhaug 2004: 149–150). Kuna eelpool toodud teooriaosas on esiplaanil loominguliste asutustega kaasnevad isikustepõhised eripärad, aitab täpsustava uurimise läbiviimine ning kvantitatiivse uuringu tulemusel lahtiseks jäänud küsimuse juures just täiendav, kvalitatiivne lähenemine.

3.3 Valim

Töö eesmärgist tulenevalt on valimiks Vanemuise teatri töötajad, kes töötavad etendust ettevalmistavas ja teenindavas osakonnas. Valik nimetatud osakondade uurimiseks on tehtud lähtuvalt asjaolust, et tegu on üksustega, kus on kõige arvukamalt väiksemaid osakondi, **mille töö iseloom nõuab operatiivset ja head infovahetust seoses proovi- ja etendustegevuse korraldamisega**. Sealjuures tuleb nimetatud osakondadel teenindada mõnedel päevadel kokku seitset paralleelset etendust ning seda samaaegselt erinevates linnades üle Eesti. Nimetatud osakondades töötavad inimesed on samuti **loomingulised töötajad**, nagu seda näiteks laval töötavad artistid või Vanemuise Sümfooniaorkestris musitseerivad muusikud. **Uuritavates osakondades töötavad loomingulised töötajad – kübarsepad, valguskunstnikud, grimmi- ja soengukunstnikud, kostüümiala õmblejad jpt**. Töö raames küsitleti ankeetküsitluse kaudu kõiki 110 töötajat, kes on ametis nimetatud osakondades, ja viidi läbi kvantitatiivne uurimus. Vaadates lisa olevat struktuuri, siis kõnealused osakonnad on struktuurijoonisel nimetatud „Lavatehniline“. Ankeetküsitluse vormis küsitletud etendust ettevalmistavate ja teenindavate osakondade töötajatest vastas küsitlusele kokku 58 töötajat. Vastanute protsendiks kujunes 53%. Lisaks on töö raames viidud läbi täiendav, kvalitatiivne

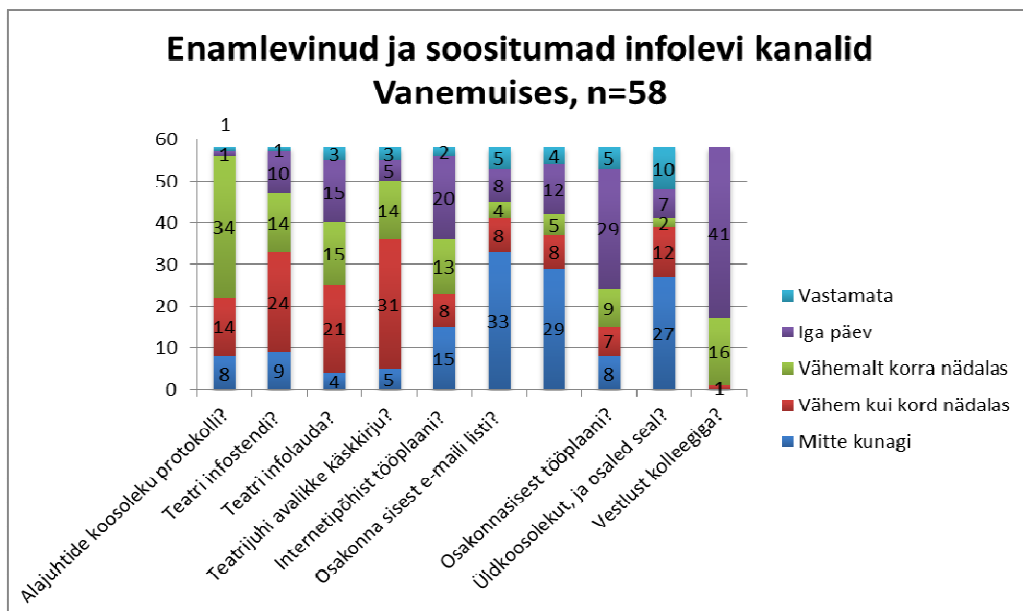
uurimus ühele küsimusele täpsustavate vastuste saamiseks kuue (10% vastanutest) sama valdkonna töötaja seas juhuslikkuse alusel. Küsitluse raames vastuse andnud 58-st töötajast 50 olid töötajad-spetsialistid ja neli alajuhid. Paar küsitletut jättis vastamata, kas nad on alajuhid või töötajad. Kuna antud valdkondades sai küsitlusleht edastatud neljale alajuhile, kes ka kõik end määratlesid, siis saab kokkuvõttes pidada valimiks 54 töötajat-spetsialisti ja nelja alajuhti.

Miks on töö raames uuritavateks osakondadeks just etendust ettevalmistav ja etendust teenindav osakond – põhjuseks on asjaolu, **et need on osakonnad, kus on kogemuslikult teatris kõige kiirem, mahukam infovahetus ja neis osakondades on vaja operatiivset infoliikumist.** Siinkohal olgu veelkord öeldud, et **kõnealustes osakondades töötavad töötajad on samuti loomingulised töötajad**, ehk siis kõnealustes osakondades töötavad samaväärsed loomingulised töötajad nagu seda on laval töötavad artistid. Osakondade alamosakonnad on näha struktuurijoonisel, joonis nr. 5, mis lisatud töö lisana.

4. Uurimistulemused

4.1 Vanemuise teatri sisekommunikatsiooni enimlevinud ja soovitud infoedastamise kanalid

Vanemuise teatris on kasutusel erinevad regulaarsed sisekommunikatsiooni kanalid: e-kiri, elektrooniline tööplaan, infotahvel, osakonnasisesed *mailinglist*-id, koosolekute protokollid, alajuhtide koosolek, teatri laiendatud juhtkonna koosolek, üldkoosolek ning valdkonnajuhtide koosolekud oma valdkonna töötajatega. Eelpool loetletu jaguneb omakorda valdavalt kaheks – kõigile kättesaadav informatsioonikanal ning osadele töötajatele kättesaadav informatsioonikanal. Ühe sellise näitena võib tuua alajuhtide koosoleku protokollid, mis on kõikidele teatritöötajatele kättesaadav läbi infostendi, kõiki töötajaid ühendava *mailinglist*-i *vanemuislased@vanemuine.ee* läbi. Teatri laiendatud juhtkonna koosoleku protokoll (majasiseselt „loomenõukogu“) on aga kättesaadav ainult loomenõukogu liikmetele, seetõttu pole viimast ka käesolevas küsitluses eraldi esile toodud.



Joonis 1. Enamlevinud ja soovitud infolevi kanalid.

Tulemuste järgi võime öelda, et enimkasutatud infoedastuse kanalid uuritavates gruppides on pingereas järgmiselt (enimkasutatud enne, vähimkasutatud viimasena):

- Mitteformaalset suhtlust ehk vestlust kolleegiga kasutab igapäevaselt 41 vastanut ja vähemalt kord nädalas 57 vastanut 58-st;
- Osakonnasisest tööplaani kasutab vähemalt korra nädalas 38 vastanut;
- Alajuhtide koosoleku protokoll loeb vähemalt korra nädalas 35 vastanut;
- Internetipõhist tööplaani jälgib vähemalt korra nädalas 33 vastanut;
- Teatri infolauda kasutab kommunikatsioonikanalina 30 vastanut;

Kõige vähem kasutatakse läbiviidud küsitluse alusel osakonnasisest *mailinglist*'i, ületeatrilist *mailinglist*'i ning üldkoosolekut.

- Osakonnasisest *mailinglist*'i ei kasuta kunagi 33 vastanut;
- Teatri üld-*mailinglist*'i ei kasuta kunagi 29 vastanut ning vähemalt kord nädalas või tihemini kasutab 17 vastanut;
- Üldkoosolekut ei külasta kunagi 29 ehk pooled vastanutest;

4.2 Kanalid millest puudust tuntakse

Nagu allpool toodud jooniselt näha, on olenemata ametist, sõltumata sellest, kas ollakse töötaja-spetsialist või alajuht, jäetud antud küsimusele suurel määral vastamata.

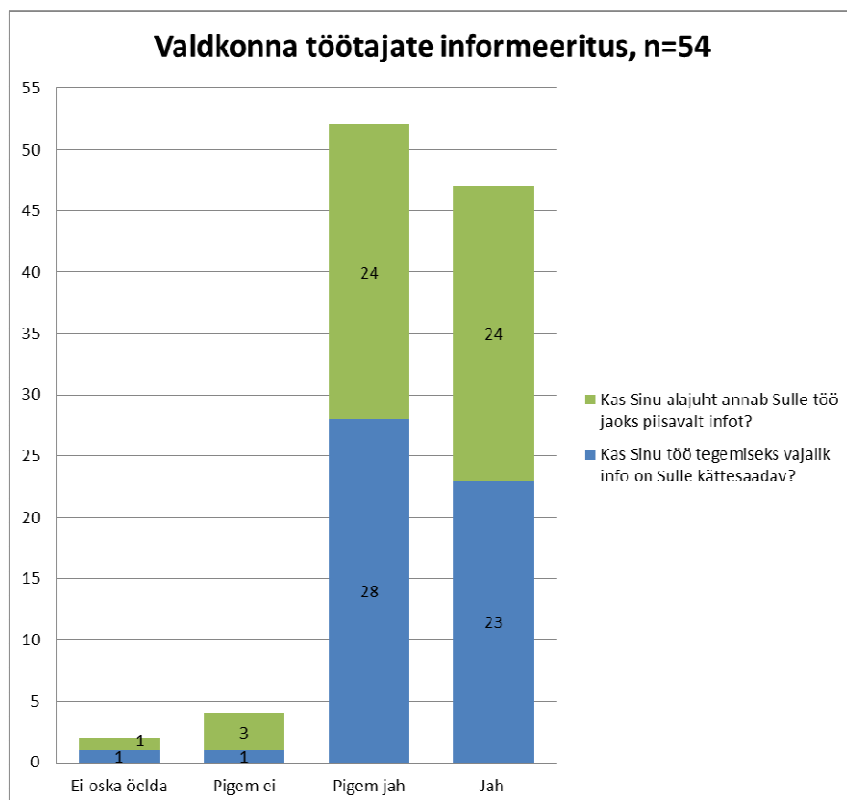


Joonis 2. Millistest kanalitest tuntakse puudust.

Kõigist ankeetküsitlusele vastanutest on jäänud sellele vastamata 40,69%. Mida sellest järeldada võib? Kas enam kui 40% osakaal nende seas, kes vastamata jätsid, näitab, et organisatsioonis ei tunta kommunikatsioonikanalitest puudust? 58-st vastanust 8 leidsid, et „olemasoleva üle ei kurdeta“ ning 6 vastanut leidsid, et tuntakse puudust „otsesest kontaktist“. Ühelt poolt võib aru saada, et võib-olla tõesti on kõik soovitud infoedastuse kanalid teatris olemas, kuna paljud kanalid dubleerivad teineteist ning seetõttu võib olla info liikumine piisav. Dubleeritud kanaliteks võib näiteks pidada alajuhtide koosoleku protokollid ja muid käskkirjaliselt või protokolliliselt olemasolevaid infokandjaid teatri erinevate majade infostendidel kui ka ületeatrilises *mailinglist*'is. Samas on protsent vastamata jätnutest sedavõrd suur, et siinkohal viisin läbi täiendava kvalitatiivse lühiintervjuu vormis küsitluse kuue sama valdkonna töötaja seas, mille tulemus kinnitas eespool toodud hüpoteesi infokanalite rohkusest teatris. Kõik küsitatud töötajad andsid vastuseks, et täiendavatest infokanalitest puudust ei tunta, sest infokanaleid on piisavalt. Toodi esile ka asjaolu, et alajuhid omavad infot ja annavad seda edasi ka töötajatele. Lühiintervjuu vormis küsitlesin kahte alajuhti ja nelja tavatöötajat. Lühiintervjuu käigus toodi esile ka asjaolu, et teinekord takerdub info „kuhugi“, kuid infokanalite puuduse üle ei kurda keegi.

4.3 Valdonna töötajate hinnang info piisavusele

Antud küsimusele said vastata 54 töötajat 58-st, kuna neli küsimustikule vastanutest on ise alajuhid.

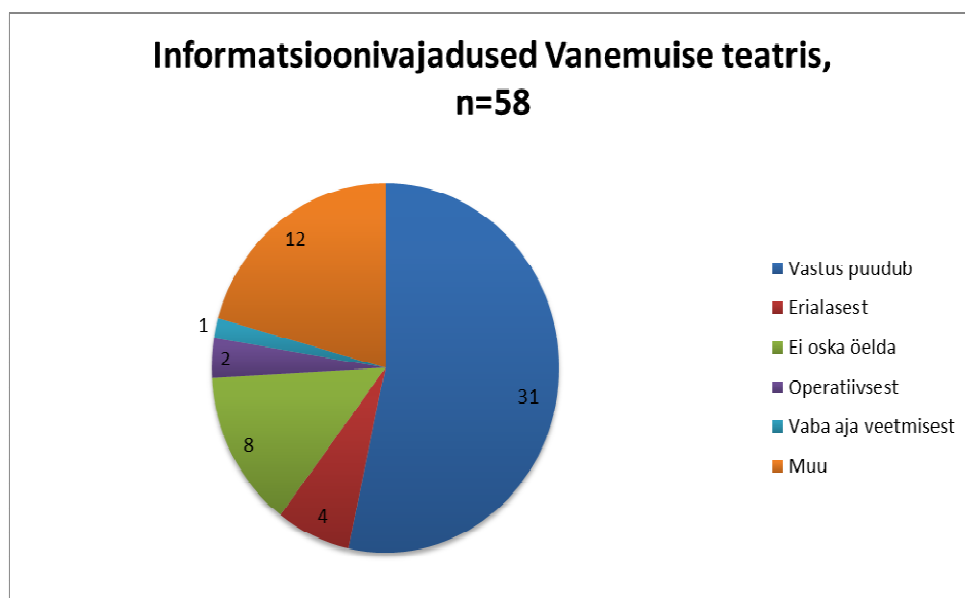


Joonis 3. Valdonna töötajate informeeritus.

Tulemusena saab esile tuua, et praktiliselt kõik vastanud leidsid, et neil on piisavalt informatsiooni oma töö tegemiseks ning samuti andsid pigem jaatava vastuse küsimusele, kas alajuht edastab neile piisavat infot.

4.4 Info millest puudust tuntakse

Ka käesolevale küsimusele vastanute seas oli suur hulk mittevastajaid, kuid samas saab siin esile tuua siiski mitmed soovitusel. Samuti on mitmed vastanud kinnitanud, et info liigub normaalselt, kui infot vaja, siis on see kättesaadav jne.



Joonis 4. Informatsioonivajadused.

Ankeetküsitlustes toodi esile, et puudust tuntakse järgmisest informatsioonist:

- Tööplaanide kiired muudatused;
- Erialane informatsioon;
- Vaba aja veetmise võimalused;
- Kinnitatud tööplaanide muudatuste võimalikust vähenemisest;
- Teatriuudistest, mis kajastavad mujal Eestis ja väljaspool Eestit teatrites toimuvat;
- Proovigraafikute õigeaegselt tekkest;

Erialase ning operatiivse informatsiooni vajadusele juhtis tähelepanu ka üks alajuhtidest.

Esile on toodud ka emotsionaalseid soovitusi nagu näiteks, et lavastustega seotud külaliskunstnikud võiksid ennast teatris „näidata“, et töötajad ei peaks nendega suhtlema läbi kolmandate isikute.

8 inimest vastanutest ei osanud omapoolseid soovitusi anda.

4.5 Alajuhtide hinnang info piisavusele

Kõnealusel küsitlusel on oma vastuse andnud pooled uuritava valdkonna alajuhtidest. Nad on vastustes väljendanud, et alajuhtidena on neil piisavalt informatsiooni, mida edastada oma osakonna töötajatele ning samuti on nad pigem nõus väitega, et vajalik informatsioon jõuab nendeni õigeaegselt. Probleemina toovad nad välja alajuhtide omavahelise infoliikumise, millele positiivse hinnangu andsid pooled vastanutest ning pigem eitava teine pool vastanutest.

4.6 Vanemuise sisekommunikatsiooni tugevused ja nõrkused

Uurimise tulemusel võib öelda, et **tugevusteks** on:

1. Rohke ja dubleeritud infokanalite arv ja töökindlus;
2. Üsna hea infoliikumine töötajateni;
3. Alajuhtide piisav informeeritus, osakondade töö korraldamiseks.

Uurimise tulemusel võib öelda, et **nõrkusteks** on:

1. Tööplaanide muudatused, mis mõjutavad tööprotsessi kulgu tervikuna;
2. Sotsiaalse sisuga info vähesus;
3. Mõningane infoseisak lavastuste kunstnike ja tehniliste töötajate vahel.

Töö lõpuosas analüüsin kõnealuseid teemasid analüüsi ja diskussiooni osas ning lisan omapoolse arvamuse.

5. Järeldused ja diskussioon

5.1 Järeldused ja diskussioon

Eeltoodud erinevatest teooriamaterjalidest kumas mitmel korral läbi tõdemus, et teater (peamine teoreetilistes materjalides kasutatud grupp) on asutus, mis paneb grupis osalejate meeled tööle teistmoodi. Selgus, et teatritegevusega seotud inimesed asetasiid teatri kõrgemale ka oma pereväärtustest, ehk siis pühendusid selgelt eesmärgipärasele teatritööle, loomingulisele tööle, mille tulemusel kõik teised tegevused jäid tahaplaanile.

Kultuuriasutuste toimimise teatavast vastuolulisusest kirjutas Ave Svarts (2012): „Sõltuvalt olemuslikest erinevustest eksisteerib kultuuriorganisatsioonides teatav vastuolu – kunst on avatud süsteem, see loob, veenab, vastandab, õõnestab, esitab väljakutseid, samal ajal kui organisatsioonid ise on suletud süsteemid: kontrollitud, süstematiseeritud, muutustevaenulikud“ (Scheff ja Kotler 1996: 50, Butler 2000: 350, Svarts 2012 kaudu). Kõnealune väljavõte kirjeldab minu hinnangul ja töökogemusel ilmekalt, et kunstiasutuses on konflikt loomeprotsessi sisulise ideoloogia ning organisatsiooni juhtimismudelite vastandumises. Loomeprotsessis eeldatakse ülimat vabadust kui võimalust loomingu tekkeks, mida teisalt peaks juhitama organiseeritult ja süstematiseeritult, tagades selle loomingu müümine publikule. Oma kogemusest võin tuua näite, kus Uku Uusbergi äsja esietendunud autorilavastuse „Karjäär“ proovitsükli oli autori ning lavastaja ainsaks sooviks tegeleda pühendunult loominguga, lasta tekkida teatrisündmusel, lükates kõrvale kõik muud tegevused sh selle sama lavastuse turustamiseks vajalikud tegevused, mida teater korraldab tavaliselt süstematiseeritult ja kindla strateegia alusel. Sedakorda süsteem ei seljatanudki loomingulist protsessi ja Vanemuise teatri tavapärase, esietenduse päeval ajalehes „Postimees“ ilmuv täisleheküljeline lavastusfotodega reklaam jäi ilmumata. See on üks minu kogemustel põhinev näide neist paljudest, kus loominguliste inimeste juhtimine ei allu kindlatele reeglitele ning vajab teatavat vabadust.

Huvitav oli lugeda erinevate teoreetikute arvamusi ja saada kinnitust asjaolule, et teater kui loominguline asutus on tõesti eriline ning teatri aura, keskkond, spetsiifika, sisseprogrammeeritud vastuolulisus, konflikt loomeprotsessi ja juhtimismudelite vahel on need, mis selle erilise esile kutsuvad.

Enimlevinud ja soovitud infoedastamise kanalid

Kommunikatsiooni kulgemise osas sai läbiviidud uurimise kaudu kinnitust nii Peace & Faules kui Doris Ruth Eikhofi ja Axel Haunschildi uuringus väljaöeldud asjaolu, **et mitteformaalsel infoliikumisel on loomingulises asutuses väga kindel koht.** Inimesed, kes töötavad teatris, käsitlevad tihtipeale ka informatsiooni loominguliselt, mitteformaalsel infoliikumisel on teatris vägagi suur roll ja osakaal. Läbiviidud uuringus eelistas mitteformaalset infoedastust suisa 57 vastanut 58-st. Siinkohal võib tuua tulemustele tuginedes võrdluse ka Doris Ruth Eikhofi ja Axel Haunschildi poolt läbi viidud uuringuga, mis pühendus kunstilise ja majandusliku loogika uurimisele loomeasutustes, kus toodi välja, et juhtimistegevuse püüe majandada loomingulisust ja kunstilist motivatsiooni võivad neid hoopis piirata. **„Loomingulised inimesed kipuvad vastu hakkama mistahes püüetele neid süstemaatiliselt juhtida.“ (Florida 2002: 133).** Sarnasele järeldusele jõuab ka Ian Palmer oma 1998. aasta uurimuses: **„Loovate inimeste juhtimine nõuab tundlikku lähenemist, et mitte piirata nende vabadust“ (Palmer 1998).**

Olles ise tänaseks teatris töötanud 16 aastat ning töötades teatrijuhina kuuendat aastat, pean mõnevõrra üllatuslikuks, et uuritavates osakondades ei peetud oluliseks *mailinglist*'ide kaudu levivat informatsiooni. Need osutused kõige vähemkasutatavaks kanaliks, mida saab põhjendada asjaoluga, et teatris on erinevad infokanalid dubleeritud. Kogemuslikult saan tuua näite operatiivse info liikumisest Vanemuise teatris. Kui toimub õhtuse etenduse või planeeritud proovi ootamatu muudatus, näeb teatris kehtiv kord ette, et kõnealune info peab jõudma etenduse juhilt (inspitsient) trupijuhile, kes sisestab muudatuse elektroonilisse tööplaani, kus see kajastub punase kirjena, ehk siis erilisena tavapäraest. Samal hetkel saadab elektrooniline tööplaan muudatuse kõikide tehniliste alajuhtide meiliaadressidele. Samaaegselt kohustub etenduse juht üle helistama õhtuse etenduse või proovi muudatusega

seotud valdkondade alajuhid ja artistid, andes neile teada toimunud muudatusest. See kõik näitab süsteemi mitmekordset dubleerimist ning on minu hinnangul põhjuseks, miks eraldi *mailinglist*'id pälvivad vähe tähelepanu. Kui küsida, kas seda kõike on vaja, siis olukorras, kus õhtul võib toimuda kuni seitsmesajale kaugemalt Tartusse sõitnud teatrikülastajale era-korraliselt teine etendus, on vaja garanteerida info liikumine kasvõi dubleeritult, vältimaks olukordi, kus mõne infotehnoloogilise rikke tõttu ei pruugi elektroonilise tööplaani automaatselt saadetav muudatus kõigini jõuda.

Infoedastuskanalid, millest puudust tuntakse

Käesolevale küsimusele jätsid väga paljud küsitletavad vastamata. Mis võis olla selle põhjuseks? Kas asjaolu, et infokanalid on dubleeritud või asjaolu, et eeltoodu ja ka teooria baasilt sai selgeks mitteformaalse suhtluse eelistatus loomingulistes asutustes. Ehk polnud küsimus arusaadav? Läbiviidud täiendav ja täpsustav küsitlus lühiintervjuude abil kinnitas arvamust, et tegelikkuses on infokanaleid teatris palju ning vastamata jätmise põhjuseks võib lugeda ennekõike asjaolu, et lisainfokanalite järele pole vajadust. Ka eelpool toodud näide olulise info dubleerimisest viitab asjaolule, et infoedastusviise ja kanaleid on teatris mitmeid ning seega võin ka kogemuslikult nõustuda, et infokanalite puudust tänases Vanemuise teatris ei ole. Samas ei saa välistada tulevikus mõne uue kanali teket, näiteks sellise, mis kiire infotehnoloogilise arenguga ühiskonnas võib edastada aastakümnete pärast olulist infot otse inimese naha all asuvale mikrokiibile, mis produtseerib sellest inimese ajule vajaliku ja operatiivse info. Täna on sellistest arengutest rääkimine Vanemuise teatri kontekstis mõnevõrra ennatlik.

Omavad valdkonna töötajad piisavalt infot, teostamaks oma tööd?

Ian Palmer kirjutas oma uuringus, et „Loovate inimeste juhtimine nõuab tundlikku lähenemist, et mitte piirata nende vabadust“ (Palmer 1998), seega võiks öelda, et ennekõike vajavad töötajad heade resultaatide saavutamiseks loomingulises asutuses palju avatust, kuid siiski võin oma kogemusest lisada, et sama oluline on konkreetsus ja selgus – arusaam, mida

täpsemalt oodatakse, et saaks soovitud tulemuseni jõuda. Läbiviidud uuringu käiguski toodi esile näiteks asjaolu, et lavastuse kunstnik võiks olla rohkem ettevalmistava tööprotsessi juures, et teostajad ei peaks ammutama informatsiooni läbi kolmandate isikute. See viitab justkui konkreetsusele, vajadusele tunnetada kontrollisiku lähedust, soovi täpsustada erinevaid küsimusi. Kunstnik on lavastusprotsessi või dekoratsiooni valmimise protsessis teatri mõistes kontrollisik, kes kontrollib, kas tema loodud dekoratsioon või muid kirjalikes kavandites ning joonistes teatrilile üle antud töid teostatakse ettenähtud kujul.

Üldjoontes on aga uuringutulemus näidanud, et uuritud valdkondade töötajad omasid piisavalt infot, et oma loomingulisust realiseerida ja seeläbi teatri põhikirjalisi eesmärke saavutada.

Millisest infost enim puudust tuntakse?

Viidates Kramereri 2005 aastal läbiviidud uuringule, mis leidis, et teatritrupi liikmete jaoks oli **sotsiaalne kommunikatsioon kaaslastega olulisema väärtusega** kui juhtkonnapoolse kommunikatsiooni kvaliteet lavastusprotsessiga seotud küsimustes, saame tuua ka käesoleva uuringu tulemustest esile, et töötajad viitasid soovile saada rohkem informatsiooni teistes teatrites toimuva kohta, samuti vaba aja veetmise võimaluste kohta. Nagu arvata võis, tuntakse puudust täpsematest proovigraafikutest, mida pean oma kogemustest tulenevalt põhjendatuks. Proovigraafikute teke on viimastel aastatel olnud probleemiks ja seda enne- kõike lavastusmeeskonna loominguliste muudatuste tõttu proovitsükli käigus. Ühelt poolt on mõistetav, et loominguline lavastusmeeskond (lavastaja, kunstnik, koreograaf, muusikajuht) soovivad loomingulise täiuslikkuse nimel tuua sisse uusi proovide käigus tekkivaid ideid ja püüelda maksimumi poole, mis omakorda võib muuta varasemalt kinnitatud ja paika pandud proovigraafikuid. Teisalt on mõistetav, et selline tegevus tekitab lisaprobleeme teenindavatele osakondadele ning tugistruktuuridele, kes pole võib-olla kõikide lisanduvate loominguliste ambitsioonide ja ideede realiseerimiseks piisavalt varuaega ette näinud. Siinkohal on huvitav tuua esile asjaolu, et kui eelpool sai esile toodud tsitaat Doris Ruth Eikhofi ja Axel Haunschildi poolt läbiviidud uuringust, tuginedes Florida poolt 2002 aastal öeldule, et „Loomingulised inimesed kipuvad vastu hakkama mistahes püüetele neid süstemaatiliselt juhtida“ (Florida, 2002; 133) , siis uuringust ilmnevas soovis – saada varem ja täpsemaid

proovigraafikuid, **tuleb esile ka siiski asjaolu, et süsteemne juhtimine ning detailne, kuupäevaline ja kellaajaline informatsioon on oluline ja vajalik ka loomingulistele inimestele.** Oma kogemusest saan siia lisada, et Vanemuise teatri töökavas leidub sageli päevi, kus antakse 4 etendust, vahel ka kuni 7 etendust ühe päeva jooksul erinevates Eesti linnades. Nii suures loomingulises asutuses nii tiheda programmi puhul teisiti ei saakski, kui täpsete ja detailsete proovi- ja etendusgraafikute olemasoluga. Nagu eelpool öeldud, vajab see valdkond lisatähelepanu, et uuslavastuste proovigraafikud valmiks edaspidi mõnevõrra varem ning samas peab jääma ka loomingulisele meeskonnale teatav võimalus ja õigus, et proovide käigus lisanduvad ideed saaksid võimaluste piires maksimaalselt realiseeritud.

Etendusplaani graafikutega on olukord parem, Vanemuise teatri mängukava on terveks järgnevas teatrihooajaks ette teada iga aasta mai alguses ning muudatusi tuleb publikule antavas etenduste ajakavas ette vaid äärmiselt erandlikel juhtudel.

Omavad alajuhid piisavalt informatsiooni oma töö tegemiseks?

Uuritava valdkonna alajuhtidel on oluline roll. Ühelt poolt peavad nad seisma teatri üldiste eesmärkide eest, teisalt andma oma valdkonna töötajatele eespool kordi välja toodud loomingulise vabaduse. Palmer (1998) toob oma uuringus esile, et DiMaggio (1987, Palmer 1998 kaudu) on määratlenud kolm erinevat juhtimissuunda kunsti-kultuuriasutustes:

1. Esteetiline suund – püüdlus kunstilise täiuslikkuse poole;
2. Juhtimisele orienteeritud suund – efektiivsus, sissetuleku teenimine, erasektorile omased suunad;
3. Sotsiaalne suund – kunsti kasutamine avalikkuse harimiseks

Ave Svarts (2012) on lisanud sisulise konfliktikirjelduse: „Kultuuriorganisatsiooni põhieesmärk on kunstimeisterlikkuse saavutamine, selle tunnustamine ning ideaalsete tingimuste kindlustamine kunstiandide arendamiseks ja realiseerimiseks autonoomsetel alustel (Lee 2005: 152) ning saavutatu jagamine publikuga. Sõltuvalt olemuslikest erinevustest

eksisteerib kultuuriorganisatsioonides teatav vastuolu – kunst on avatud süsteem, see loob, veenab, vastandab, õõnestab, esitab väljakutseid, samal ajal kui organisatsioonid ise on suletud süsteemid: kontrollitud, süstematiseeritud, muutustevaenulikud (Scheff ja Kotler 1996: 50, Butler 2000: 350). Eduka kultuuriorganisatsiooni üks põhieeldus on selle vastuolu ületamine ja mõlemapoolne arusaam poolte rollidest, õigustest, kohustustest ja koostöövõimalustest.“ (Svarts 2012: 37)

Vanemuise teatris läbiviidud uuringus ei tundnud alajuhid otseselt, et neil pole piisavalt informatsiooni, mille alusel teha otsuseid ja suunata juhitava valdkonna tööd. Küll tuli täiendava lühiintervjuu käigus ühelt alajuhilt ning ühelt valdkonna töötajalt välja, et täheldatakse informatsiooni mõningast „toppama“ jäämist, kuid mitte alajuhist tingituna, vaid pigem üldisemal tasandil, algallikast alajuhini. Siinkohal saan kogemuslikult nõustuda Ian Palmeri uuringus ning Ave Svartsi magistritöös esiletooduga, et just alajuhid on tegelikult need, kes peavad suutma leida hea tasakaalu juhtimisele orienteeritud ja esteetiliste suundade vahel, et saavutada teatri üldises plaanis seatud kunstilisi ja ühiskonnas seatud sotsiaalseid eesmärke.

Eraldi sooviksin tähelepanu juhtida loomeinimeste eripäradele, mida kirjeldas hästi Helen Busselli ja Deborah Forbesi (2007) poolt läbi viidud uuring, kus leiti, et vaatamata vähesele finantskasule väärtustavad loomeprotsessis osalejad sotsiaalset suhtlust, kunstiga seotud keskkonda ning tunnet, et neid väärtustatakse. See kirjeldab tänases Eestis hästi nn kolmandat sektorit ehk sektorit, millel puudub regulaarne riiklik finantstugi ning mille tegevus on üles ehitatud peamiselt projektivormis sündmuste ellukutsumisele ja elluviimisele.

Üldistatult võime tulemuste kohta öelda, et Vanemuises läbiviidud uuringu käigus ei täheldanud me teoreetikute poolt kirjutatuga vastandlikke leide, kui välja jätta eelpool kirjeldatud personali soov saada täpsemaid proovigraafikuid, mis justkui võiks pealtnäha minna vastuollu sooviga olla võimalikult vaba ja juhitamatu. See temaatika on aga minu hinnangul seotud kultuuriasutuse täpse suuruse ja detailsema tegevusega. Selgitavalt võib

öelda, et projektteatris, kus ei töötata repertuaariteatri põhimõttel, on „kalendrivadust“ võimalik pakkuda mõnevõrra rohkem.

Üldiselt peetakse info liikumist teatris heaks, kasutusel on mitmed erinevad infoedastuse kanalid. Info liikumise osas ollakse pigem positiivselt meelestatud ning uuringu käigus toodi esile ka mõned soovitusel ja soovid, muutmaks teatri eesmärgipäraseid tegevusi paremaks. Mõnevõrra üllatuslikuks võib pidada osakonnasisese ja üleatrilise *mailinglist*'i vähest väärtustamist või kasutust, kuid siinkohal saab ühe kindla põhjusena välja tuua asjaolu, et käesolev uuring on läbi viidud etendust ettevalmistavates ja etendust teenindavates osakondades, kus on tavapärane, et osakonna konkreetne tööplaan on koostatud töötajatele spetsiaalselt valdkonna alajuhil poolt ning asetseb reeglina osakonnas nähtaval kohal. Samuti sai eelpool kirjeldatud erinevate kanalite ning info edastusviiside dubleeritust. Elektrooniline tööplaan ning erinevad *mailinglist*'id on minu hinnangul aktiivsemas kasutuses loominguilise personali hulgas, kes sõltuvad ennekõike pikaajalisest etendusplaanist ning peavad omama igapäevaselt informatsiooni vaid toimuvate etenduste/proovide nimetuste ja kellaegade suhtes.

Minu kui teatrijuhi arvamus

Kõnealuse töö koostamine, erinevate materjalidega tutvumine ning uuringu läbiviimine pakkus palju äratundmisrõõmu. Kui vaadata antud tulemusi ning erinevate isikute poolt öeldut praktiku, viis ja pool aastat teatrijuhina või 16 aastat Vanemuise teatris töötanuna, siis saan kinnitada, et täpselt nii kõik ongi. Loomingulised inimesed vajavad peenetundelist lähenemist, nendega suhtlemine peab olema tasakaalukas ning ärakuulav. Sekkumine keerulistes olukordades ratsionaalsete lahendustega ei ole alati tulemuslik, pigem on vajalik nn „kaasa mängimine“ ja kannatus/kannatlikkus, ärakuulamise oskus.

Teatris ei saa lahterdada, et artist, orkestrant, baleriin on loominguilised töötajad ning teised mitte. Julgen väita, et üle 90% teatris töötavatest inimestest on seotud loominguilise tööga ning kvalifitseeruvad seega oma töö sisu ja iseloomu poolest teatriorganisatsioonis loomin-

gulisteks töötajateks. Loominguline töötaja on nii kübarsepp, kunstnik-butafoor, kes valmistab dekoratsioonielemente, solistidega töötav kontsertmeister kui ka heli- ja valgustehnikute osakonnas töötavad valgusmeistrid, kes pealtnäha tegeleks justkui „kaabli-poiste“ tööga, kuid tegelikkuses vajab ka nende töö loominguoskusi, kasvõi näiteks prožektoril valgusvihu täpselt väljaseadistamises enne igaõhtust etendust. Seega saame öelda, et terve **teater on üks suur loomingu perekond, kus ei kehti alati ratsionaalsed lahendused, vaid tuleb leida hea tasakaal teatrile seatud loomingu ülesannete ja ratsionaalsete, organisatsioonijuhtimiseks vajalike tegevuste vahel.**

Olles töötanud tänaseks teatris tööraamatuga täpselt poole oma elust, ehk 16 aastat, ning olnud teatriga seotud veel viis aastat enam, ehk alates üheteistkümnendast eluaastast, saan kinnitada oma 21-aastasest kogemusest, et **loomingu ja ratsionaalsete otsuste tasakaalu küsimus pole aegade jooksul muutunud.** Ikka meenutatakse ka täna, et kui oli Irdi aeg, siis olid asjad teisiti ja võimutses kunst. Olles aga suhelnud erinevate, legendaarse Vanemuise teatrijuhi Kaarel Irdi aegade kolleegidega, siis ei olnud ka Irdi ajal tegelikkuses midagi teisiti. Ka siis surus organisatsiooni toimimiseks vajalik majandusloogika peale ning olgugi et Kaarel Ird deklareeris avalikult, et tema teatris operetti ei mängita, oli just tema see, kes lavastas Vanemuises esimese opereti.

Ja lõpetuseks tooks ühe üldlevinud, paljuski tõde kajastava rahvajutu, mis kirjeldab asjaolu, et ka teatrijuht on tegelikkuses loomingu inimene: „Kui te kuulete kunagi küsimust, mis eristab teatrit ja hullumaja, siis on seal vaid üks konkreetne erisus – hullumajas on juht reeglina normaalne.“

5.2 Meetodikriitika

Meetodikriitika osas võib esile tuua asjaolu, et kui tööd alustades oli arusaam, et kõnealuse uuringu läbiviimiseks võib piisata vaid kvantitatiivse uurimismeetodi kasutamisest, siis töö käigus selgus, et vajalik oli ka kvalitatiivse meetodi kasutamine saamaks täiendavaid

vastuseid ühele küsimusele vastamata jätmise põhjuste osas. Tööd alustades olin ma üsna veendunud, et ankeetküsitlusele annab oma vastuse vähemalt 80% küsitletutest, kuid pean möönma, et juhendaja pakutud 60% oli tõepärasem. Kui soovida analüüsida, miks nii võis minna, siis ilmselt mängib siin mõnevõrra rolli ka asjaolu, et küsitluse läbiviija on teatrijuht ning osad töötajad ei pruukinud soovida anda omapoolseid kommentaare, kuigi kogu ankeetküsitluse läbiviimise protsess oli anonüümne ning võimalus teada saada, kes mida konkreetselt vastas, olematu.

Kvantitatiivse meetodi osas soovin lisada veel seda, et tõeliseks komistuskiviks oli ankeetküsitluse koostamine. Lubamatult palju sai ankeeti „kas“ küsimusi, mida seal olla ei võiks ning küsimustik kokkuvõtlikult ei õnnestunud kõige paremini. Samas olen aus ja möönan, et sellise küsimustiku koostamine oli mulle esmakordne ning nagu öeldakse, vilumus teeb meistriks ja järgnevatel kordadel õnnestub see ilmselt juba paremini. Selleks ju koolis käiaksegi, et õppida, mitte osata kõike juba enne kooli laitmatult.

Kvalitatiivse meetodi kasutamise kohta võiks enesekriitiliselt öelda, et kuna soovisin tõesti täiendavat vastust põhimõtteliselt ainult ühele konkreetsele küsimusele, siis jäid selle meetodi kasutamise raames lühiintervjuud tõeliselt lühikesteks, mis ei anna akadeemilise töö mõõdus pädevat lühiintervjuu vormi välja. Kuid samuti, praktika õpetab, ning nagu Lotte sõber Adalbertki lastele ütleb: „Kes suvel trenni ei tee, see talvel meistriks ei saa!“ - ehk siis parafraaseerides: „Kes koolis ei õpi, see hiljem ei oska ka.“ Mina tunnetan, et nüüd vist oskan ja olen aru saanud probleemi olemusest; iseasi, kas ma üsna jäärapäise ja praktilistele (võimalikult vähe aeganõudvatele) lahendustele pühendunud inimesena sellest ka reaalselt õppust võtan, seda näitab aeg.

Üldjuhul on aga meetodite kasutamine end antud töö raames õigustanud ning peamine rõhuasetus kvantitatiivsele meetodile minu hinnangul asjakohane. Meetodikriitika osana tooksin esile veel asjaolu, et kogu töö käigus komistasin ma tõsiselt probleemi otsa, kus isiklikust tööalasest positsioonist tulenevalt soovisin lisada uurimistöö valedesse osadesse oma isiklikke kogemusi, isiklikke emotsioone. Tunnistan, sellest hoidumine osutus äärmiselt keeruliseks

katsumuseks ning ilmselt pole see täielikult õnnestunudki. Paratamatult on nii, et kui oled töötanud konkreetses organisatsioonis tippjuhi positsioonil, siis tekib arusaam ja omapoolne nägemus erinevatest küsimustest. Olukorras, kus peab ülikooli uurimistöö raames teaduslikku uuringut tehes jääma akadeemilise töö piiridesse, on enese ohjeldamine keeruline. Vabandan kõigi lugupeetud inimeste ees, kes minu tööd lugedes on komistanud avastuse taha, et tudeng emotsioneerib vales kohas. Samas olen tänulik ülikoolile, et sellist oskust mulle käesoleva töö raames korduvalt õpetati, probleemile tähelepanu juhiti ning natuke sellest ilmselt ka asja sai.

6. Kokkuvõte

Kommunikatsioon moodustab iga organisatsiooni tavapäevast märkimisväärse osa. Sõltumata, et teater on kultuuriasutus, kus töötavad loomingulised inimesed, kes soovivad suhtuda kogu igapäevategevusse võimalikult loominguliselt, on kommunikatsioonil oluline roll tagamaks teatri eesmärgipärane tegevus. Käesolev bakalaureusetöö uuris Vanemuise teatri sisekommunikatsiooni tugevusi ja kitsaskohti etendust ettevalmistavas ja etendust teenindavas osakonnas, samuti pööras tähelepanu kultuuriasutuste eripärale.

Peamised uurimisküsimused olid: Millised on Vanemuise teatri sisekommunikatsiooni enimlevinud ja soositud infoedastamise kanalid? Millistest infoedastamise kanalitest teatris puudust tuntakse? Omavad valdkonna töötajad piisavalt infot, teostamaks oma tööd ning millisest vajalikust infost puudust tuntakse? Eesmärgiks oli püüda välja selgitada kas ja milliseid kitsaskohti või tugevusi Vanemuise sisekommunikatsioonis esineb, eesmärgiga aidata kaasa teatri töökorralduse parendamisele edaspidi.

Võtmesõnad: sisekommunikatsioon, kultuur, teater, kultuuriasutuste eripära.

Käesoleva uurimustöö juures on kasutatud nii kvantitatiivset kui kvalitatiivset meetodit. Kvantitatiivse meetodi raames on läbi viidud ankeetküsitlus ning kvalitatiivse meetodi osas ühe küsimuse puhul täpsustavad lühiintervjuud. Lisaks on töö raames toodud, erinevatele teoreetilistele materjalidele tuginedes, esile tähelepanekud **teatri kui kultuuri- ja kunstiasutuse eripärade kohta**, mida pole minu andmetel sisekommunikatsiooni bakalaureusetöö raames Eestis varem sellises mahus kogutud.

Käesoleva uurimistöö teooria osas on välja toodud teoreetilised lähtekohad kommunikatsiooni, sisekommunikatsiooni, juhtimise ning kultuuriasutuste eripärade kohta. Teoreetilised lähtekohad tuginevad erinevate autorite, sh Denis McQuaili, R. Waynes Pace'i, Don F. Faulesi, Edmund Leachi, James E. Gruningi, Maaja Vadi, Raivo Palmaru, Halliki Harro,

Pervez Ghauri, Ian Palmeri, Michael W Kramer, Eikhofi, Haunchildi, David A. Crespy jt materjalidele.

Uurimistöö tulemusel saab kinnitada teoreetilistes materjalides esile toodud asjaolu, et loomingulistes asutustes on olulisel kohal ning eelistatud mitteformaalne suhtlemine ja kultuuriasutustes töötavad inimesed on omamoodi konfliktsetes töökeskkonnas, kus ühelt poolt peaks neile pakutama võimalikult vaba ja vähe piiravat loomingulist keskkonda tegelemaks loominguga, teisalt vajab organisatsioon ka teatavat süstematiseeritud tegevust, et loodav looming ka asutuse põhitegevuslike eesmärkide raames reaalselt ja õigeaegselt realiseeruks, publikule pakutud saaks. Uuring tõi välja, et üldiselt suhtutakse Vanemuise teatri infoedastusesse positiivselt ning olulisi puudusi ei täheldatud. Uurimuse käigus toodi esile mõned tähelepanekud ja nõuanded, millisest informatsioonist teatris puudust tuntakse, mida annab, antud töö tulemusel, teatris rakendada, et tööd paremaks muuta. Uuring näitas, et paljud infoedastuse kanalid ning viisid on teatris mitmekordselt dubleeritud, mis annab kindlustunde, et kiireloomuliste tööplaanide muudatuste korral on infoliikumine tõenäoliselt üsna hea.

Läbiviidud uurimus andis veelkord tõestust praktikute erinevates vormides öeldule, et loomingulise asutuse juhtimine eeldab olulisel määral mitteformaalset ning peenetundelist suhtlusoskust ja suhtlemissoovi, kuna loomingulised inimesed reageerivad valuliselt igasugustele püüetele neid kindlatesse raamidesse suruda.

Vanemuise teater on Eesti suurim teater ning käesoleva uurimistöö raames jõuti keskenduda vaid tehnilistes osakondades töötavatele töötajatele. Tulevikus võiks Vanemuise teatri, ja miks mitte ka teiste teatrite, sisekommunikatsiooni toimimise uuringutega kindlasti laiemaltki jätkata. Teatrid pakuvad head ainet ning huvitavat uurimismaterjali mitmete uuringute läbiviijatele.

7. Summary

Internal Communications of performance preparation and supporting unit at Theatre Vanemuine

Communication plays a big part in an organisation's everyday routine. Regardless of the fact that a theatre is a cultural organisation that employs creative staff with a creative approach to everyday activities, communication has an important role to play to ensure a target oriented functioning of the organisation. Current thesis explores the communicational strengths and shortcomings in the preparation and service department of the productions at theatre Vanemuine, while also introducing the specific nature of a cultural organisation.

The main questions of the thesis were: what are the most common and preferred channels for internal communication? What kind of information channels are missed at the theatre? Does the staff receive sufficient information relevant for their work and what kind of information do they lack? The research aimed to discover if and what are the strengths and shortcomings in Vanemuine's internal communication, in order to define necessary activities for improving the everyday workflow.

Key words: internal communication, culture, theatre, specific nature of cultural organisations.

The research in this thesis includes qualitative and quantitative methods. Quantitative research includes a survey based on a written questionnaire and qualitative research includes short follow-up interviews based on one question from the questionnaire. The thesis also aims to describe the specific nature of a theatre as a cultural- art organisation based on theoretical research; according to my data research in this capacity has not yet been conducted in Estonia in terms of a BA thesis on internal communication.

The theoretical part of this research provides the framework for the specifics of communication, internal communication, management and specific nature of cultural organisations. The theoretical framework is based on various authors, among them research by Denis McQuail, R. Waynes Pace, Don F. Faules, Edmund Leach, James E. Gruning, Maaja Vadi, Raivo Palmaru, Halliki Harro, Pervez Ghaur, Ian Palmer, Michael W Kramer, Eikhof, Haunchild, David A. Crespy et al.

The present research confirms the theoretical viewpoints according to which creative organisations prefer informal communication and the employees of a cultural organisation have to work in a somewhat conflicting situation, where on one hand they should be offered a free and creative environment for creative functioning and on the other hand the organisation as a whole needs systemized approach to ensure that the creative input reaches the audience in accordance with the general targets and timetable of the organisation. The research showed that in general the information flow at Vanemuine is satisfactory and there are no substantial shortcomings. Observations and suggestions made in the process of the research about additional information needs have direct practical value in order to improve theatre's workflow. The present research pointed out that several information channels are currently duplicated which ensures the theatre good probability of efficient communication even in cases of prompt changes in work plans.

Results confirms the viewpoints of various experts according to which the management of a creative organisation greatly assumes informal and sensitive skills of communication and the wish to implement such approach as creative people strongly react to any attempt to force them into frames and regulations.

As Vanemuine is the largest theatre in Estonia and this research only focused on the staff of the technical departments, there is great potential for further studies of internal communication at Vanemuine and other theatres. Theatre as an organisation is a valuable and interesting source for research.

8. Kasutatud kirjandus ja allikad

1. **Bussell, F. (2007).** Volunteer Management in Arts Organizations. *International Journal of Arts Management*; Winter 2007(9, 2): 16.
2. **Butler, P. (2000).** By Popular Demand: Marketing the Arts. *Journal of Marketing Management*, Vol. 16: 343-364.
3. **Eesti Teatri Agentuur** kodulehekülj. URL (kasutatud detsember 2011) <http://www.teater.ee>.
4. **Eikhof R. D. & A. Haunchild.** (2007). For art's sake! Artistic and economic logics in creative production. *Journal of Organizational Behavior*, 28: 523–538.
5. EV Riigikogu Kultuurikomisjoni protokoll nr 202. URL (kasutatud detsember 2011) http://www.riigikogu.ee/?page=pub_ooc_file&op=emsplain&content_type=text/html&u=2011113160737&file_id=1072554&etapp=03.06.2010&fd=20.07.2010.
6. **Frei, E.** (1997). *Avalikud suhted*. Tallinn: Virgela.
7. **Ghauri, P & K. Gronhaug.** (2004). *Äriuringute meetodid*. Tallinn: Külim.
8. **Grunig, James E.** (1992). *Excellence in public relations and communication management*.
9. **Harro, H.** (1996). *Ajakirjandusvabadusest kommunikatsioonivabaduse poole*. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus.
10. **Kramer, M.** (2004). Toward a Communication Theory Communication Monographs. *IJ Routledge*, Vol. 71 (No. 3, September): 311-33.
11. **Kramer, M.** (2005). Communication and Social Exchange. *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 33(No. 2, May): 159–182
12. **Kramer, M.** (2006). Shared Leadership. *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 34(No. 2, May): 141-162
13. **Kramer, M.** (2009). Communication in a community theater group. URL (kasutatud detsember 2011) <http://dx.doi.org/10.1080/10510970209388582>.
14. **Kramer, M.** (2009). Role Negotiations in a Temporary Organization. URL (kasutatud detsember 2011) <http://mcq.sagepub.com/content/23/2/188>.
15. **Kramer, M.** (2011). Communicating collaborative leadership. URL (kasutatud detsember 2011) www.elsevier.com/locate/leaqua.
16. **Kõuts-Klemm, R. & K. Korts.** (2011). *Ülevaade meedia-ja kommunikatsiooni teooriast*. Veebi loengukonspekt. URL (kasutatud november 2011)

http://dspace.utlib.ee/dspace/bitstream/handle/10062/15925/Meedia_ ja_kommunikatsioon.pdf?sequence=1.

17. **Lauristin, M.** (2009). *Sissejuhatatus kommunikatsiooni ja meediasse*. Veebi loengukonspekt URL (kasutatud september2009)
18. **Leach, E.** (2010). *Kultuur ja kommunikatsioon*. Tallinn: Pakett trükikoda.
19. **Lee, H. K.** (2005). When Arts Met Marketing: Arts Marketing Theory Embedded in Romanticism. *International Journal of Cultural Policy*, 11(3): 281-305.
20. **Luka, L.** (2005). *Sisekommunikatsioon muutuste perioodil Tartu Kõrgemas Kunstikoolis*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.
21. **McQuail, D.** (2000). *Mass Communication Theory* 4th Edition. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
22. **Pace, W. R. & D.F. Faules.** (1994). *Organizational Communications*. 3rd Edition: Prentice Hall, Inc.
23. **Palmaru, R.** (2003). *Juhatus kommunikatsiooniteooriasse*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda
24. **Palmer, I.** (1998). Arts Managers. URL (kasutatud detsember 2011) <http://www.jstor.org/stable/3380550>
25. **Past, A.** (2008). *Juhtimine ja suhtekorraldus*. Tallin: Pegasus.
26. **Pennar, K.** (2005). *Eesti Televisiooni infoliikumine ja Intranet sisekommunikatsiooni kanalina*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.
27. **Scheff, J. & P. Kotler.** (1996) Crisis in the Arts: The Marketing Response. *California*
28. **Svarts, A.** (2012). *Kultuuriorganisatsiooni kasutamine sihtkohaturunduses Vanemuise teatri ja Tartu linna näitel*. Magistritöö. Tartu Ülikool, ettevõtetmajanduse instituut.
29. **Tammsaare, A. H.** (2011). *A. H. Tammsaare Mõtted*. Koostanud Laine Randjärv. Tallinn: SE&JS Kirjastus.
30. **Teater Vanemuine** kodulehekül, URL (kasutatud detsember 2011) www.vanemuine.ee .
31. **Vadi, M.** (2001). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
32. **Äripäeva käsiraamat.** (2012). *Suhtekorralduse käsiraamat*. Tallinn: Äripäev.

9. Lisad

9.1 Ankeetküsitluse vorm

Head kolleegid!

Palun teie abi oma bakalaureusetöö kirjutamisel, mis keskendub Vanemuise teatri sisekommunikatsiooni tugevustele ja kitsaskohtadele etendust ettevalmistavas ja teenindavas osakonnas.

Palun teil vastata järgnevale küsimustikule. Olen tänulik, kui leiate selleks paarkümmend minutit. Teie vastused on olulised nii minu bakalaureusetöö tegemiseks, kui ka parema töökorralduse tagamiseks Vanemuise teatris. Küsitlus on anonüümne. Kõigil huvilistel on võimalik küsitlustulemustega tutvuda alates juunikuust, küsides tulemusi personalijuhi käest.

Palun tagastage täidetud ankeet hiljemalt 5. märtsiks suure maja infolaua töötaja kätte või postitage infolauas asuvasse kasti. Aitäh!

Ette tänades

Paavo Nõgene

INFORMATSIOON VASTAJA KOHTA

Palun tõmba joon alla variandile, mis kirjeldab Sinu töökohta teatris. Võid märkida ka mitu sobivat varianti:

- Olen töötaja-spetsialist
- Olen alajuht

Kui Sa oled alajuht, siis ei pruugi olla Sul võimalik vastata kõikidele küsimustele, kuna Sa allud otseselt ühele valdkonnaülesele juhile. Kui Sa oled töötaja-spetsialist, siis on Sul ilmselt olemas alajuht, kellel omakorda oma juht. Seega sellisel juhul saad Sa vastata kõikidele küsimustele.

I ÜLDINE

Palun märgi oma arvamus tõmmates ringi ümber selle vastusevariandi, millega nõustud kõige enam.

Skaala: 5- väga hea, 4-hea, 3-rahuldav, 2-halb, 1-väga halb, 0-ei oska öelda

- | | |
|---|-------------|
| 1. Milline on hetkel teatri üldine sisekliima? | 5 4 3 2 1 0 |
| 2. Milline on Vanemuise positsioon teiste Eesti teatrite seas? | 5 4 3 2 1 0 |
| 3. Milliseks hindad teatri hakkamasaamist majanduslikult keerulistel aegadel? | 5 4 3 2 1 0 |
| 4. Sinu hinnangul on üldine infoliikumine teatris: | 5 4 3 2 1 0 |

II INFOLIIKUMISE VIISID

Järgnevad küsimused keskenduvad informatsiooni saamise ja edastamise viisidele. Palun tõmba ring ümber selle vastuse, mis iseloomustab kõige paremini seda, kui sageli Sa informatsiooni nimetatud viisil saad ja edastad (4 – iga päev, 3- vähemalt kord nädalas, 2 – vähem kui kord nädalas, 1 - mitte kunagi).

Kas Sa kasutad informatsiooni saamiseks:

- | | |
|-------------------------------------|---------|
| 5. alajuhtide koosoleku protokolle? | 4 3 2 1 |
| 6. teatri infostendi? | 4 3 2 1 |
| 7. teatri infolauda? | 4 3 2 1 |
| 8. teatrijuhi avalikke käskkirju? | 4 3 2 1 |

9. internetipõhist tööplaani?	4	3	2	1
10. osakonna sisest e-maili listi?	4	3	2	1
11. teatri üld e-maili vanemuislased@vanemuine.ee ?	4	3	2	1
12. osakonnasisest tööplaani?	4	3	2	1
13. üldkoosolekut, ja osaled seal?	4	3	2	1
14. vestlust kolleegiga?	4	3	2	1
15. Millisest informatsiooni saamise moodusest Sa puudust tunned?				

Kas Sa kasutad informatsiooni edastamiseks:

(4 – iga päev, 3- vähemalt kord nädalas, 2 – vähem kui kord nädalas, 1 - mitte kunagi)

16. teatri üld e-maili vanemuislased@vanemuine.ee ?	4	3	2	1
17. teatri infolauda?	4	3	2	1
18. osakonna sisest e-maili listi?	4	3	2	1
19. vestlust kolleegiga?	4	3	2	1
20. Millist informatsiooni edastamisviisi Sa veel kasutad?				

21. Millisest informatsiooni edastamisviisist Sa teatris puudust tunned?

Üldised informatsiooni vahetamisviiside küsimused

(4- alati, 3-vähemalt kord nädalas, 2-vähemalt kord kuus, 1-pigem ei)

22. Kas Sinu alajuhi otsene ülemus on Sulle kättesaadav info saamiseks?	4	3	2	1
23. Kas Sa kasutad infoedastuse viisina vestlust alajuhi otsese ülemusega?	4	3	2	1
24. Kas teatrijuht on Sulle kättesaadav, saamaks infot?	4	3	2	1
25. Kas Sa kasutad info saamiseks vestlust teatrijuhiga?	4	3	2	1
26. Kas Sa kasutad infona koridoris ja/või suitsunurgas räägitut?	4	3	2	1

Vabas vormis vastatavad küsimused

27. Kuidas jõuab sinuni kõige olulisem tööalane informatsioon?

28. Kuidas Sa edastad oma kolleegidele kõige olulisema tööalase informatsiooni?

II INFOLIIKUMISE KVALITEET TEATRIS

Palun märgi oma vastus ringiga ümber numbri. 5- jah, 4-pigem jah, 3-pigem ei, 2- ei , 1- ei oska öelda

- | | |
|---|-----------|
| 29. Kas Sinu töö tegemiseks vajalik info on Sulle kättesaadav | 5 4 3 2 1 |
| 30. Kas Sinu alajuht omab Sinu arvates piisavalt tööks vajalikku infot? | 5 4 3 2 1 |
| 31. Kas Sinu alajuht annab Sulle töö jaoks piisavalt infot? | 5 4 3 2 1 |
| 32. Kas tööülesandeid otseselt mitte puudutav info (ühisüritused, kolleegipreemiade pidu jms) on Sulle teatris kättesaadav? | 5 4 3 2 1 |
| 33. Kas Sa tunned, et sooviksid Sinuni alajuhilt jõudnud tööalase info õigsust kontrollida otse alajuhi ülemuselt või teatrijuhilt? | 5 4 3 2 1 |

IV SOOVITAV LISAINFO, USALDUSVÄÄRSUS

Palun märgi oma vastus ringiga ümber numbri. 5- jah, 4-pigem jah, 3-pigem ei, 2- ei , 1- ei oska öelda

- | | |
|--|-----------|
| 34. Kas infohulk mida Sa saad oma töö tegemiseks kasutada on liiga väike? | 5 4 3 2 1 |
| 35. Kas Sa sooviksid, et Sinu otsene juht suhtleks Sinuga sagedamini? | 5 4 3 2 1 |
| 36. Kas Sa sooviksid, et Sinu juhi otsene ülemus suhtleks Sinuga sagedamini? | 5 4 3 2 1 |

V INFOLIIKUMISE KITSASKOHAD

Palun märgi oma vastus ringiga ümber numbri. 5- jah, 4-pigem jah, 3-pigem ei, 2- ei , 1- ei oska öelda

37. Kas tööks vajalik informatsioon jõuab Sinuni õigeaegselt? 5 4 3 2 1
38. Kas Sinu alajuht on edastanud Sulle valeinfot? 5 4 3 2 1
39. Kas info, mida edastab teatrijuht ja Sinu alajuht, on sama sisuga? Kogemusele tuginedes. 5 4 3 2 1

VI MUUD KÜSIMUSED

40. Kellelt Sa sooviksid oma töö tegemiseks rohkem informatsiooni saada?

41. Millisest informatsioonist Sa teatris kõige rohkem puudust tunned?

VII KÜSIMUSED ALAJUHTIDELE:

Palun märgi oma vastus ringiga ümber numbri. 5- jah, 4-pigem jah, 3-pigem ei, 2- ei , 1- ei oska öelda

42. Kas Sa tunnetad, et olles alajuht on Sul piisavalt infot, mida edastada oma osakonna töötajatele? 5 4 3 2 1
43. Kas Sinu hinnangul jõuab vajalik info Sinuni õigeaegselt? 5 4 3 2 1
44. Kas Sinu hinnangul on alajuhtide vaheline infoliikumine piisav? 5 4 3 2 1

Aitäh küsimustele vastamise eest!

Palun andke täidetud küsimustik Vanemuise suure maja infolaua töötaja kätte

9.2 Kvalitatiivse uurimisküsitluse transkriptsioonid

PN: Läbiviidud küsitluses jätsid paljud vastamata küsimusele, millistest infoedastuse kanalitest teatris puudust tuntakse. Mis võib olla selle põhjus, miks sellele küsimusele ei vastatud?

RR: Ma arvan, et ju siis on kõik vajalikud kanalid olemas – meil, telefon kui ka koridorijutud.

PN: ehk siis puudu tegelikult ei ole, kõik on dubleeritud ja piisavalt?

RR: Ma arvan küll jah.

PN: Aitäh!

OP: Ma arvan sellepärast et infokanaleid on palju aga see oluline info ei jõua näiteks sellele õigele inimesele kätte lihtsalt. Ta jõuab nagu, noh jääb kuskil toppama, ta ei jõua nagu kohale õigel ajal.

PN: Kanalite puudust sinu hinnangul ei ole?

OP: mm minu arust ei ole, seda tuleb igalt poolt, alajuhid annavad väga head teada ükskõik mis tuleb.

PN: Aitähh

AS: et kanaleid on piisavalt, kuid neid ei tarvitata nii sihtotstarbelisel kui vaja et ehk milline on kõige kiirem seda ilmselt ei ole nagu välja ... no ei ole nagu inimesed endale selgeks tehtud. Kõik asjad on olemas – on internet olemas, telefonid on olemas, suhtlus mööda koridore on olemas, et aga kuskile jääb ta niimoodi pidama see info siis et ta ei lähe nagu edasi sinna kuhu vaja.

PN: Kanalite puudust ei ole?

AS: Kanalite puudust ei ole, vähemalt minuarust.

PN: Aitäh!

EH: mõtleb

PN: Kas infoedastus kanaleid on väga palju ja puudust ei olegi infoedastuskanalitest?

EH: vot just täpselt!

PN: Aga kas on veel mõni põhjus?

EH: ma küll ei teaks et midagi, no minu meelest on kanaleid piisavalt , kõik võiksid teada saada mida vaja teada on.

ES ja LL:

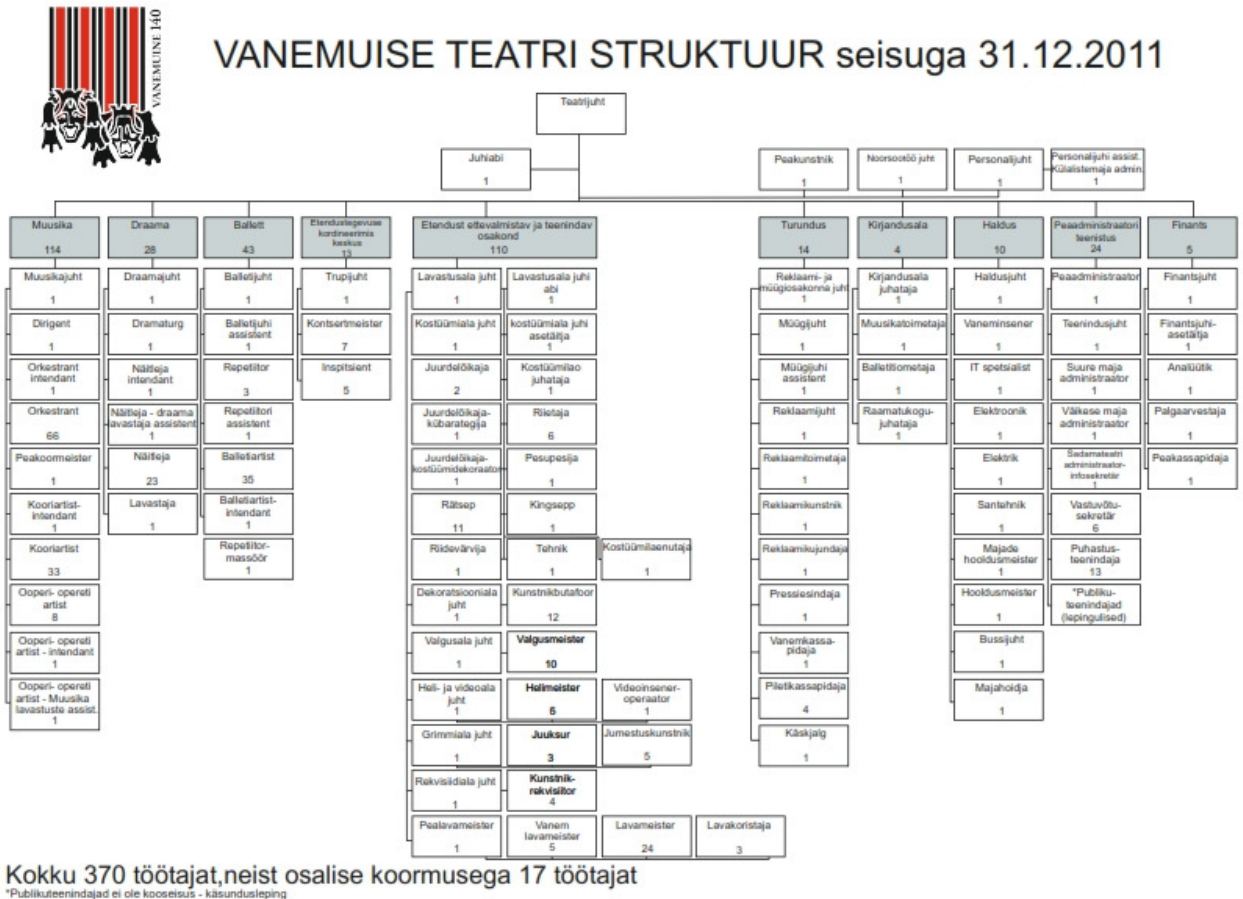
LL: võib-olla sellepärast et see et kõik on nii et

ES: kõik on järelkult siis korras

LL: koridoris, siin toas, laval , töökodades käib , tähendab infosulgu ei ole, isegi piasjades mina arvan küll seda niimoodi sest ma kahe päeva jooksul olen käinud töökojad läbi , ja istunud, ja rääkinud ja ja ja just eile tulin tuppa ja ütlesin, et väga hea meelolu on.

ES: no ma ei oska ka midagi selle kohta öelda, järelkult siis korras

9.3 Vanemuise teatri struktuurijoonis



Joonis 5. Teater Vanemuine struktuur

Teatri struktuur on üles ehitatud lihtsale struktuurivormile kus on tippjuht, kellele alluvad kolm loomingujuht ja tehniliste- ja administratiiv tugistruktuuride juhid.