

“Missioon, visioon ja väärtused” – ameerika muuseumide eesmärgisüsteemid

Anja Dauschek

“Miks peaksid inimesed sellest muuseumist hoolima?” – sellele hooletult esitatud küsimusele leiab vastuse ameerika muuseumide *missioonisõnastusest* (*Mission statement*).¹ Missioon määratleb muuseumi kui mittetulundusettevõtte eesmärgid, sihtrühmad ja tegevused. Koos visiooniga on see ettevõtte juhtnööriks ja koos ettevõttekultuuri väljendavate väärtustega muuseumi organisatsioonistruktuuri ja plaanimisstrateegia aluseks. Missioon, visioon ja väärtused moodustavad ameerika muuseumide juhtimise raamistiku, mille keskmes on missioon kui eesmärgimääratlus.

Viimastel aastatel on paljudes ameerika muuseumides aktiivselt väideldud missioonide ümbertöötamise, uuestisõnastamise ja rakendamise üle. Selle, enda institutsionaalset enesemõistmist puudutava vaidluse tekitas muuseumide muutunud ühiskondlik positsioon ja eelkõige raskemaks muutunud rahanduslik seis. Missioon kirjeldab muuseumi panust ühiskondlikku ellu ning on seetõttu oluliseks argumendiks diskussioonis nende kui mittetulundusettevõtete finantseerimisel.

Mõnede valitud kultuuriajalooliste muuseumide näitel tutvustatakse, millist tähtsust omavad missioon, visioon ja väärtused eesmärgisüsteemina.² Siin esitatud missioone vaadeldakse ka USAs suundanäitavatena. Lähtepunktiks on Missouri Ajalooseltsi (*Missouri Historical Society*) missioon, milles peegelduvad ameerika muuseumide töö aktuaalsed tendentsid. Henry Fordi muuseum ja Greenfieldi küla (*Henry Ford Museum & Greenfield Village*) näitlikustavad ühe missiooni kujunemisprotsessi. Visioon ja väärtused täiendavad missioonisõnastust, mille näitena esitletakse Carnegie muuseumi Pittsburghis (*Carnegie Museums of Pittsburgh*) ning Ameerika Riiklikku Ajaloomuuseumi (*National Museum of American History*). Tähelepanu keskpunktis on missioonist, visioonist ja väärtustest tulenevad järeldused muuseumide organisatsioonistruktuuri ja plaanimisstrateegia jaoks. Seda esitletakse põhjalikult taas Missouri Ajalooseltsi näitel.

Missioon kui mittetulundusorganisatsiooni eesmärgimääratlus

¹ Barry und Gail D. Lord. *The Manual of Museum Management*. London, 1997: lk. 2.

² Muuseumide valik on osa muuseumidest, mis moodustavad minu dissertatsiooni “Muuseumide juhtimine. Ühendriikide kontseptsioonide kasutamise võimalused saksa muuseumide juures” [Management für Museen. Möglichkeiten der Anwendung US-amerikanischer Konzepte in deutschen Museen] kvalitatiivsete üksikuurimuste osa.

Missioon on muuseumi kui mittetulundusorganisatsiooni õigusliku tunnustamise alus. Ameerika mittetulundusvaldkond võtab „kolmanda sektorina” eraettevõtluse ja valitsuse vahel enda kanda ülesandeid, mis teenivad üldsuse heaolu, kuid pole riiklikult korraldatud. Heategevuse, tervishoiu, hariduse ja kultuuri kõrval kuuluvad mittetulundusvaldkonda ka muuseumid. Üldkasulikkust toetatakse nagu Saksamaalgi maksuvabastuse ja muude erinevate soodustustega.³ Mittetulundusorganisatsioonid on riiklike või eraühendustena (*public* või *private trusts*) riigi- või erakapitali hooldajaks ning kohustatud sihipäraselt kasutama kõiki olemasolevaid vahendeid. Lisaks sellele on muuseumid üldise kultuurilise väärtusega objektide hooldajad. *Missiooni* kui mittetulundusstaatus õigusliku aluse järgimise eest vastutavad isiklikult auametites töötavad usaldusmehed (*trustees*).⁴ *Missioonisõnastus* määratleb mittetulundusorganisatsiooni sihi ja eesmärgi palju täpsemalt kui põhimäärus, *chartered purpose*. See on organisatsiooni töö aluseks.

Missioonisõnastus mõjub samaaegselt nii sisse- kui väljapoole. See ei õigusta muuseumi tegevuse üldkasulikkust mitte üksnes valitsuse ees. Eelkõige teavitatakse maksumaksvat avalikkust sellest, milleks kasutatakse maksuvabastust kui kaudset ühiskondlikku (st riiklikku või omavalitsuslikku) toetust.⁵ Seetõttu on *missioon* kataloogides, aastaaruannetes ja kodulehekülgedel silmapaistval kohal ning tervenisti või tsitaadina toodud kirjalikes ja brošüürides. Näiteks Henry Fordi muuseum kasutab oma *missiooni* lühendatud sõnastust turunduslausena. Muuseumi eesmärgi ja tegevusi peab nii külastajatele, toetajatele kui ka annetajatele arusaadavalt tutvustama. Sisepoole mõjuvana suunavad *missioonis* määratletud eesmärgid organisatsiooni- ja plaanimisstruktuure.

“Muuseum on mittetulundusäri, aga siiski äri”⁶

Muuseumi kui mittetulundusorganisatsiooni *missioon* vastab eraettevõtte ettevõtluseesmärgi määratlusele. Äriettevõtte juhtkond esitab ettevõtluseesmärgi abil küsimuse, kuidas suudab ettevõtte olemasolevate vahenditega majanduslikult kõige tõhusamalt täita määratletud ülesandeid, et seda eesmärki saavutada. Äriettevõtted ja üldkasulikud ettevõtted erinevad oluliselt oma eesmärgiseade

³ Soodustuste kohta vrd. Kotler ja Andreasen. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. 4. Väljaanne Englewood Cliffs, 1991: lk. 17. Ameerika maksuseadustiku (*tax codes*) seaduslikud soodustused üldkasulikele organisatsioonidele ja saksa maksustuskord sarnanevad omakasupüüdmatus, eesmärgi ja varandusliku olukorra määratlemise osas. Muuseumid kuuluvad haridus- või teadusasutustena ameerika maksuõiguse (1986) *Section 501 (c)(3)* alla. Vrd. Stefan Toepler. *Das gemeinnützige Stiftungswesen in der modernen demokratischen Gesellschaft. Ansätze zu einer ökonomischen Betrachtungsweise*. München, 1996: lk. 89j.

⁴ Usaldusmeeste (*trustees*) ülesannete kohta vrd. Marie C. Malaro. *Museum Governance. Mission, Ethics, Policy*. Washington, 1994: lk. 11.

⁵ Maksuvabastust tõlgitakse mitmeti, kas otseselt kaudse riikliku finantseerimisena või veidi leebemalt teatud avaliku ülesande mittermaksustamisena. Mõlemast tõlgitsusest, mis vastavalt Malarole on ebaselge, tuleneb suurem või väiksem riigipoolne järelevalvekohustus. Malaro, 1994: lk. 22j.

⁶ Douglass Greenberg. *Chicago Historical Society. Vision for the Year 2000*. Chicago, juuni 1995.

sõnastuse osas. Eraettevõtetel on ülimaks eesmärgiks omanike maksimaalne kasum, kuigi paljud ettevõtted sõnastavad tänapäeval ka eesmärgid, mis pole seotud üksnes rahanduslike aspektidega. Mittetulundusettevõtetel on seevastu avaliku teenuse missioon (*public service mission*), eesmärk pakkuda avalikku, üldkasulikku teenust.

Kõikide – nii tulundus- kui mittetulundusettevõtete eesmärgiseadest tulenevad nende tegevused ja juhtimisprioriteedid: organisatsiooni ja plaanimise põhialused, töökontrollimise ja hindamise kriteeriumid, (personali-) juhtimisstiil ja ettevõtluskultuur. *Missioonisõnastuse* formuleerimisel tuleb hoida tasakaalus sisulist laiahaardelisust ning erialast sügavust ja suunitlust. Ühelt poolt peab jätma piisavat paindlikkust tulevaste tegevuste jaoks, teiselt poolt peavad olema nähtavad organisatsiooni ja plaanimise selged raskuspunktid. *Missioonisõnastus* kirjeldab institutsiooni eesmärgiseadet ja seab raamid tegevustele, mis peavad viima määratletud eesmärkide saavutamiseni.

Tänapäevased suundumused

*“Missouri Ajalooselts tegutseb selleks, et pakkuda oma eripalgelisele kogukonnale informatsiooni mineviku inimese mõtete ja tegevuste kohta, mis loob kriitilise konteksti püsivate teemade ja oluliste küsimuste analüüsimiseks tänapäeval. Selle missiooni täitmiseks kogub, säilitab ja tõlgendab Missouri Ajalooselts esemeid ja materjale, mis aitavad kaasa Missouri osariigi St. Louis’i piirkonna mõistmisele [...]. Selle töö aluseks on järjepidev, süstemaatiline ajalooline uurimistöö programm.”*⁷

Missouri Ajalooselts hõlmab kultuuriajaloolist muuseumi, arhiivi ja raamatukogu. Sellel on 141 kaastöötajat, umbes 8 miljoni dollariline aastaselarve ning 1997. aastal 250 000 külastust. Tema *missioonisõnastus* on suundanäitavaks eeskujuks sisulise töökorralduse tänapäevaste tendentside osas. Tegemist on väljapoole orienteeritud institutsiooniga, mis tegeleb aktiivselt kaasaegset tähtsust omavate kohalike või regionaalsete teemadega. Need aspektid on alates 90ndate aastate algusest peale ameerika muuseumide töös suundanäitavad.

Kõige olulisem on vahendustöö

Informatsioon ja vahendamine on paljude USA muuseumide jaoks peamine eesmärk. Klassikalised muuseumiülesanded nagu kogumine, säilitamine, uurimine, tõlgendamine ja esitlemine on selle eesmärgi saavutamise vahenditeks. Enamik *missioone* tõstavad esile siiski uurimise kui vahendustöö aluse keskset tähendust. Geograafiliselt määratleb *missioon* muuseumi mõjupiirkonna. Sageli on

⁷ Missouri Historical Society 1996 Annual Report, lk. 1.

tegemist selgelt regionaalsete või lokaalsete seostega, kusjuures muuseumi pakkumiste sisu asetatakse aktuaalsete väitluste konteksti. Ajalooliste teemade uurimine ja esitamine peavad andma analüütilis-kriitilise panuse tänapäevastele ühiskondlik-poliitilistele arengutele. Näitused ja üritused on selles mõttes kodanike diskussioonifoorumiks, kus tegeldakse aktiivselt linna või regiooni huvidega. Sealjuures tõstetakse alati eriti esile rahvastiku etnilise mitmekesisuse tähtsust muuseumitöö jaoks. Nõnda soovib Missouri Ajalooselts “linnaelanikkonda toetada, arendamaks täpset ajaloolist enesemõistmist kui hädavajalikku alust [tänapäevastele] otsustele”.⁸

Muuseumid orienteeruvad väljapoole

Olulisim areng, mida võib välja lugeda uuematest *missioonisõnastustest*, on muuseumide väljapoole orienteeritus. Vanemad *missioonisõnastused* määratlevad muuseumi ülesanded sisemisest funktsionaalsest struktuurist lähtuvalt. Puudus selge side ümbruskonna ja tänapäevaga. Seda illustreerib näitlikult Missouri Ajalooseltsi *missioonisõnastus* aastast 1989: “*Missouri Ajalooseltsi missioon on koguda, säilitada, esitleda ja tõlgendada objekte ja materjale, mis on olulised St. Louis’i piirkonna ajaloo ja kultuuri mõistmisele [...]*.” Klassikalised muuseumiülesanded määratlesid muuseumi eesmärgi, osundamata sihtgrupile või muuseumi asukohas elava kogukonna sisulistele perspektiividele.

Tänapäevaste *missioonide* väljapoole orienteeritus on reaktsioon mittetulundussektori arengule. Hoolimata riiklikust kultuuritoetusest alates 1965. aastast *Rahvusliku kunsti sihtkapitali* (*National Endowment of the Arts*, NEA), *Rahvusliku humanitaaralade sihtkapitali* (*National Endowment for the Humanities*, NEH) ning hiljem *Muuseumi- ja raamatukoguteenuste instituudi* (*Institute of Museum and Library Services*, IMLS) kaudu, pidid paljud muuseumid alates 1970ndatest aastatest võitlema oma ellujäämise eest. Ühelt poolt tundsid nad majanduslikku dilemmat (*economic dilemma*), hinnakääre tõusvate palga- ja tootmiskulude vahel, mida nad ei saanud korvata oma tootmise ratsionaliseerimisega.⁹ Teiselt poolt kaotasid eelkõige linnade muuseumid oma traditsioonilist valget kesk- ja kõrgkihist pärit publikut, kes oli 50ndatel aastatel kolinud eeslinnadesse. Linnasisesed muuseumid leidsid end uues, sotsiaalselt nõrgas ja etniliselt mitmekesisel naabruskonnas. Koos publikuga kadusid liikmed ja toetajad. Liiatigi pakkusid paljud muuseumid näitusi, mis oma traditsioonilis-konservatiivse sisu tõttu pigem ärritasid kui tõmbasid ligi uusi naabreid.

⁸ Robert Archibald, “Missouri Historical Society Mission statement Revision Process Case Study”. Käsikiri 3. 4. 1997: lk. 3. See ja kõik järgnevad tõlked pärinevad autorilt.

⁹ William Baumol, William Bowen. *Performing Arts. The Economic Dilemma*. New York, 1966.

Traditsioonirikkad institutsioonid pidid vastama kriitikute küsimusele oma kultuurimõiste relevantsuse ja oma olemasolu legitiimsuse kohta – küsimusele, mis oli oluline riiklike rahade saamiseks NEH ja NEA kaudu. Samaaegselt tõmbasid külastajaid ligi uut tüüpi muuseumid nagu Exploratoriumi teaduskeskus (*science center*) San Franciscos, pakkudes konkurentsi vanadele „museaalsetele” institutsioonidele. Alates 1981. aastast vähendas president Reagan muuseumide riiklikku toetust NEA, NEH ja IMLS kaudu. Samal ajal muutusid *Majanduse elavdamise seaduses* (*Economic Recovery Act*) sätestatud maksureformide tõttu kingitused ja annetused maksuliselt vähem atraktiivseteks. Selle tulemusena vähenesid oluliselt ettevõtete ja eraisikute annetused.¹⁰ Olukorda teravdas 80ndate aastate majanduskriis, mis ei paranenud ka 90ndatel aastatel. 1995. aastal tahtsid kongressis ülekaalu omavad vabariiklased riikliku kultuurirahastamise täiesti lõpetada. 1997. aasta lõpul oli NEA, NEH ja IMLS olukord üsna ebakindel. 1998. aasta alguses lubas president Clinton siiski 98 miljonit dollarit NEA, 110,7 miljonit NEH ja 23,3 miljonit dollarit IMLS-i muuseumiprogrammi jaoks.¹¹

Mittetulundussektori reaktsioon raskele finantsilisele olukorrale oli orienteerumine eraettevõtete struktuurile ja suurenenud kommertstegevus.

Muuseumide jaoks oli oluline kliente, st külastajaid, liikmeid ja annetajaid sisuliselt ja finantsiliselt tugevamini siduda. Hoolimata pigem vähenevast pakkumisest olid vajalikud uued sihtrühmad, et saada rohkem sissetulekuid annetuste ja lõivude näol. Lisaks uutele, muuseumispetsiifilistele pakumistele tegelesid muuseumid rohkem kommertstegevustega, nagu näiteks kogudega seotud kauplemine või ruumide rentimine. Kommertstegevus tekitas diskussiooni seni üldkasulikena tunnustatud muuseumiülesannete üle ning tõi muuseumidele kui mittetulundusorganisatsioonidele kaasa veel suurema aruandluskohustuse. Teisest küljest pidid muuseumid eristama enda poolt pakutavat eraettevõtete ja riiklike programmide poolt pakutavast ning end uues konkurentsist tõestama.¹² Selles situatsioonis omandas eesmärkide täpsel määratlemisel tähtsuse aktiivne töö avalikkusega. *Mission* ei õigusta muuseumide tegevust mitte ainult maksuametitele. See määratleb muuseumi teenindus- ja tootepakkumise teiste pakujate suhtes ja teeb eelkõige kodanikele selgeks

¹⁰ Andy Finch. *Congressional and IRS Action on Museum Tax Issues*. American Association of Museums Technical Information Service. Washington D.C., 1995.

¹¹ AVISO *The Monthly Newsletter of the American Association of Museums*, March 1998: lk. 1. Riiklike toetuste arengust vrd. Paul DiMaggio “Can Culture Survive the Marketplace?” samas autori raamatus *Nonprofit Enterprise in the Arts. Studies in Mission and Constraint*. New York, Oxford, 1986.

¹² Virginia A. Hodgkinson; Richard W. Lyman (väljaandnud). *The Future of the Nonprofit Sector. Challenges, Changes, and Policy Considerations*. San Francisco, 1989: lk. 1j.

muuseumi olulise panuse ühiskondlikku ellu: “aina olulisemaks muutub, et *missioonisõnastus* ei esitaks täpselt ja selgelt üksnes muuseumi eesmäärke. Olulise lisaväärtusena peab see näitama, millised peavad olema muuseumi tegevuste tulemused ning millist väärtust ja kasu toob see töö muuseumi vahetule ümbrusele. Kui muuseum ei paku midagi erilist või ei panusta probleemide lahendamisele inimeste elus, peab see [tema olemasolu] olema küsitav”, väidab Harold Skramstadt, varasem Henry Fordi muuseumi direktor muuseumide tuleviku kohta ühel sümposiumil Smithsonian instituudi (*Smithsonian Institution*) 150. juubelil.¹³

Missioonile vastav turunduskorraldus

Side välise ümbruskonnaga muutus Henry Fordi muuseumi ja Greenfieldi küla *missioonisõnastuses* kahel viisil mõjusaks. *Missioon* arendati siin välja muuhulgas turu-uuringute abil ning see oli hilisema turundusstrateegia aluseks. Tehnika- ja vabaõhumuuseum Detroidi lähedal (264 kaastöötajat, eelarve 31 miljonit dollarit ja 1,1 miljonit külastust aastas) näitab tehniliste innovatsioonide ajalugu ameerika ajaloo kontekstis:

“Henry Fordi muuseum ja Greenfieldi küla pakuvad unikaalseid hariduslikke elamusi ja kogemusi, mis põhinevad Ameerika nupukuse, leidlikkuse ja innovatsiooni traditsiooni autentsetel objektidel, jutustustel ning elulugudel. Meie eesmärk on inspireerida inimesi õppima sellest traditsioonist, et aidata kujundada paremat tulevikku”.

Missiooni sõnastus, mille keskmes on leiutajavaimu ajalugu, põhineb asutusesisesel ja -välisel inventuuril. Esiteks kontrolliti üle oma ressursid: kogust tulenevad võimalused, senised töökogemused ja rajaja Henry Fordi kavatsused. Teiseks tõsteti muuseumi imagot külastajate ja mittekülastajate, samuti arvamusiidrite ja potentsiaalsete poliitika- ja majandusvaldkonna sponsorite silmis. Üks komponent, nimelt leiutajavaim, oli kõigis uurimustes oluline ning see muudeti muuseumitöö keskseks teguriks. Nii muutus *missiooni* ümbersõnastus ühtlasi edu lubava turupositsiooni määratluseks, kuna põhines ka sellega määratletud toote eduvõimaluste uuringule.¹⁴

Visioon: filosoofia ja strateegia

Visioon visandab tulevikku, see peegeldab ettevõtlusfilosoofiat ja pikaajalisi eesmäärke. Mõned muuseumid nagu Conner Prairie vabaõhumuuseum võtavad oma visiooni kokku ühes lauses: “*olla*

¹³ Smithsonian Institution/ American Association of Museums (väljaandnud). *Museums for the New Millennium*. Washington, 1996: lk. 14.

¹⁴ G. Donald Adams, “Museumsmarketing und Besucherentwicklung” raamatus: Haus der Geschichte (väljaandnud.). *Museen und ihre Besucher*. Bonn, 1996.

tähelepanuväärseim rahvuslik elamus kogukonna kujunemisest ja arengust [...]". Chicago Ajalooselts kirjeldab oma tulevikku seevastu kümnel leheküljel. *Visioon* on *missioonisõnastuse* täienduseks ja on paljudel juhtudel strateegilise plaanimise, mis enamasti esineb viisaastakuplaani kujul, aluseks. *Visioon* on samuti kui *missioonisõnastus* orienteeritud väljapoole. Ka siin on esiplaanil muuseumi kui elukestva õppeinstitutsiooni funktsioon ning orienteeritus publikule või kindlatele sihtgruppidele. Strateegiana on *visioon* aga ka selgelt sissepoole suunatud: see on asutusesisese suhtlemise, personaliarenduse ja tulemushindamise strateegiate orientatsiooniks ning formuleerib ettevõtluskultuuri väärtusi, mida muuseum esindab ühtemoodi nii sisse- kui väljapoole. Ettevõttekultuur, mida publik muuseumi külastades tajub personali käitumisest ja näituse esitlusest, peab kajastuma organisatsioonisiseses koostöös.

Carnegie muuseumid Pittsburghis hõlmavad nelja muuseumi: kunstimuuseumi, loodusloomuuseumi, Andy Warholi muuseumi ja Carnegie teaduskeskust. Kuigi iga muuseum on sõnastanud oma *missiooni*, hoiab Carnegie tervikorganisatsiooni koos sisse- ja väljapoole suunatud *visioon*, mis on vastutav turunduse, finantside, personali ja ettevõttearenduse eest. Kogu organisatsioon peab avalikkusele esinema kui “dünaamiliste muuseumide” rühm, mis erinevatele, etniliselt mitmekesistele sihtgruppidele nii “meelelahutust pakuvad” kui ka “teadmiste omandamist võimaldavad”. Näitused, üritused, uurimistegevus ja kogud peavad nii regionaalselt kui rahvusvaheliselt tunduma kõrge kvaliteedilistena. *Visioon* nõuab lisaks püstitatud eesmärkide saavutamiseks “töökliimat, mis soodustab tõhusat suhtlust, personaliarendust ja kõrgeid tulemusstandardeid”.¹⁵ Esitatud seisukohad on strateegilise planeerimise aluseks ja sarnaselt formuleerituna on neid ka teiste muuseumide *visioonisõnastustes*. Ikka ja jälle on nimetatud: muuseum kui kõigi vanusegruppide õppepaik, teadlik ja suurem vahetu ümbruskonna kaasahaaramine, kõrged professionaalsed standardid nii uurimis- ja vahendamistöö kui ka personali- ja organisatsiooniarenduse osas.

Väärtused ettevõttekultuuri väljendusena

Väärtuste nimetamine, ka selged väärtusteloetelud ettevõtluskultuuri väljendusena, täiendab mõnes muuseumis *missiooni* ja *visiooni* või asendab neid. Washington D.C. Smithsonian instituudi Ameerika Riiklik Ajaloomuuseum tegutseb *missiooni*, *visiooni* ja *väärtusi* hõlmava eesmärgisüsteemi varal. Muuseum avaldas voldikuna täieliku „strateegilise raamistiku” (*Strategic Framework*).¹⁶ Lisaks suhteliselt lühikesele *missioonisõnastusele* annab see põhjaliku *visiooni* formuleeringu koos

¹⁵ Carnegie Museums of Pittsburgh. *Vision Statement*. 28 juuli 1997, mustand.

¹⁶ National Museum of American History. *Strategic Framework*, jaanuar 1997.

konkreetsete juhistega muuseumi tööks. Need on koondatud alameesmärkidena (*goals*) väärtuste- ja eesmärgiloetelusse.

Töökorralduse määravad kuus eesmärgikategooriat: uurimine, kogumine, programmid, personal, finantsid, samuti juhatus ja infrastruktuur. Iga eesmärgikategooria jaoks on sõnastatud konkreetsed mitmeastmelised rakendusstrateegiad. Nõnda defineeriti 1997. aasta jaanuaris personalikategooria strateegiliste eesmärkidena personaliarendust ja tulemuste hindamist. Rakendamise “strateegilisteks verstapostideks” olid juhendajate väljaõpetamine, tulemuskategooriate arendamine ja edasiõppe eelarve tagamine. Sellele lisaks kontrolliti *missiooni* kaudu personaliarendusplaane, täpsustati ametikirjeldusi, automatiseeriti tulemushindamist ja viidi personaliressursid vastavusse rahaliste ressurssidega. Järgmine sihtmärk on kaastöötajate karjääriplaanide koostamine. Kõik kuus eesmärgikategooriat omavad konkreetseid rakendusmeetmeid ja kajastavad muuseumi strateegilist ja operatiivset plaanimist.

Lisaks plaanimiseesmärkidele formuleerib *visioon* väärtusteloetelu, mis juhib muuseumi tööd:

- Kohustus eesmärgiseade suhtes
- Austus ja mõistmine eripalgeliste sihtrühmadega töötamisel
- Kõrge tulemusvõimekus
- Loomingulisus ideede arendamisel ja rakendamisel
- Vastastikune austus koostöö tegemisel
- Avatus ja koostöötahe planeerimisel ja juhtimises
- Ausus uurimises ja teistega koos töötamisel.

Missioon muuseumipraktikas

Millised muuseumijuhtimise järeldused tulenevad *missioonist* kui eesmärgisüsteemist? Juba Ameerika Riikliku Ajaloomuuseumi näitest ilmnes *missiooni* ja *väärtuste* praktiline tähtsus muuseumijuhtimises. *Missiooni* mõju planeerimisele, organisatsioonile, (personali-) juhtimisele ja tulemuskontrollile selgub Missouri Ajalooseltsi ning Henry Fordi muuseumi ja Greenfieldi küla näitel. Seejuures on tähelepanu keskpunktis ühelt poolt osalejaid kaasavate plaanimisstruktuuride sisseviimine ning teiselt poolt organisatsiooni kasutajasõbralikkus.

Missouri Ajalooselts: kaasavad ja seostavad plaanimisstruktuurid

Otsustav ajend 1989. aastal vastu võetud Missouri Ajalooseltsi *missioonisõnastuse* ümbertöötamiseks oli St. Louis'i linna rahaline toetus. Kui muuseum oli varem tegutsenud üksnes annetuste ja liikmemaksude toel, siis 1987. aastal saadi linnalt umbes kuus miljonit dollarit ehk peaaegu pool oma eelarvest. Linnalt saadud toetuse tõttu oli pikaajalises plaanimes tarvis arvestada linnaelanike huvidega, kuna nüüd toetasid nad oma maksudega muuseumi. Plaanimisprotsess algas 1988. aastal uue direktori juhtimisel ja keskendus esmalt traditsioonilistele, sisulistele muuseumivaldkondadele. Institutsioonisisese ühtekuuluvuse loomiseks ja ühtse eesmärgi täitmiseks, töötas juhtkond koos kaastöötajatega 1992. aastal välja eespool mainitud uue *missioonisõnastuse*.

Missioonisõnastuse ümbertöötamisest tulenes Missouri Ajalooseltsi jaoks esmalt vajadus sisemiste plaanimisstruktuuride muutmiseks. Varem oli ajalooline teadustöö ja näitustegevus toimunud üksteisest sõltumatult. *Missiooni* aktuaalsete seoste nõue tingis uurimistegevuse ja näituste tugevama lõimumise. Muuseumil tuli lühendada oma plaanimisperioode, suutmaks reageerida ümbruskonna aktuaalsetele ja olulistele probleemidele. Seetõttu kohtus muuseuminõukogu (*board of trustees*) varasema aasta asemel igas kuus korra, et otsustada uute näituste või programmide üle.

Uus *missioon* tegi vajalikuks ka uute kaasavate plaanimisstruktuuride sisseviimise. Kohalike entusiastide kaasabil määratleti muuseumi teemadeloetelu. Paika pandi kuus kõige olulisemat teemat:

- St. Louis'i ja Missouri etniliste gruppide ajalugu
- inimese ja keskkonna vaheline suhe
- poliitiliste struktuuride areng linnas ja maal
- sotsiaalsete struktuuride ja ühiskondlike institutsioonide ajalugu
- linnakultuur ja sümbolika
- elanikkonna parem ligipääs ajaloolistele allikmaterjalidele.

Paralleelselt linnaelanike kaasamisega algas meeskonnatöö vormis ka asutusesiseselt kaasavate plaanimisstruktuuride loomine. Missouri Ajalooseltsi organisatsioonilise struktuuri järgi oli seal 1997. aastal kümme osakonda, mis olid koondatud kolme asedirektori alla. Struktuuriliselt oli sisuline töö, avalikkusega töötamine ja haldustöö seega samaväärsed. Plaanismustri sisseviimine lõi vajaliku seose nende teemade ja põhitegevuste 'uurimine' ja 'levitamine' vahel. Seostav plaanimine suurendas kaastöötajate vahelist suhtlust ja koostööd. Sisulisele tööle fokuseeritus võimaldas ühtlasi paremat ressursside kasutamist ning selgete rõhuasetustega turunduskampaaniate läbiviimist.

Uus *missioonisõnastus* esitas suuri väljakutseid nii juhatusele kui kõigile kaastöötajatele. Mõned töötajad ei tulnud uute vastutusalade ja otsustamisstruktuuridega toime ning lahkusid muuseumist. Seoses aktiivse muuseumijuhtimise vajadusega, mis oleks tõhus ka muuseumist väljapool, sõnastas direktor Robert Archibald: “Muuseumi juhtimine nõuab palju enam kui reageerimist turule, teadmisi valitsevatest arvamustest, protsessijuhtimisest või institutsionaalse poliitika järgimist. Tulemuslik juhtimine peab mõjutama turgu, kus muuseum tegutseb, ning kujundama arvamust hästi sõnastatud ja vaimustava tulevikunägemusega”.¹⁷ Tähelepanu pööramine kohalikule demograafilisele struktuurile nõudis muutusi ka töötajaskonna ja muuseuminõukogu etnilises koosseisus.

Kontrollmehhanismi ja samaaegselt plaanimistoena korraldab Missouri Ajalooselts alates uue *missiooni* vastuvõtmisest regulaarseid kujundavaid ja kokkuvõtvaid hindamisi. Regulaarselt rakendatakse töörühmi, et erinevate rahvusgruppide või entusiastidega arutleda näituste sisu ja programmide teemade üle. Lisaks kvalitatiivsele tulemuskontrollile ilmnes uue strateegia edu ka arvudes: rohkem külastajaid, suurem tundus ja parem rahaliste vahendite kasutamine. Toetusliikmete arv tõusis üksnes 1996. aastal 25% – s.o kuni 6500 liikmeni. Linnaga seostumise edu ilmneb ka 1996. aastal algatatud uue hoone ehitamise toetuskampaanias, mis tõi üheksa kuuga sisse kuus miljonit dollarit. Juba 1995. aastal pärines 10,9% Missouri Ajalooseltsi sissetulekutest annetustest ja pärandustest, mis oli teiste institutsioonidega võrreldes suhteliselt suur osakaal.¹⁸ 1995. aastal hinnati muuseumi tööd ka riikliku *Muuseumi- ja raamatukoguteenuste instituudi* (*Institute for Museum and Library Services* IMLS) *Riikliku muuseumiteenuse auhinnaga* (*National Award for Museum Service*). Uus *missioon* suunas Missouri Ajalooseltsi pilgu seestpoolt väljapoole. Mõtlemisviis üksikute osakondade kaupa asendus institutsioonitervikliku perspektiiviga, mis muuseumist väljapoole avaldus selgete rõhuasetustega näituste ja üritusteprogrammi kaudu.

Henry Fordi muuseum: kliendile suunatud ärivaldkonnad

Henry Fordi muuseumi *missiooni* leiutajavaim peegeldus ka uues juhtimisstruktuuris.¹⁹ 1994. aastal loodi kahe suure valdkonnaga organisatsioon. Esiteks ärivaldkonnad, mis on oma ülesannete poolest

¹⁷ Robert R. Archibald. *Leadership*. Käsikiri, mai 1997. Autori nõusolekul.

¹⁸ Siin ilmneb selge erinevus kunstimuuseumide ja kultuuriajalooliste muuseumide rahastamises. Anheier ja Toepler selgitasid ühes kunstimuuseumide uurimuses, et kuni 35% sissetulekutest tulid annetustest ja rahalistest toetustest. Kultuuriajalooliste muuseumide puhul olid need sissetulekud minu (kvalitatiivse) uurimuse põhjal kesktlābi 4-6%. Vrd. Helmut K. Anheier, Stefan Toepler, “Kommerzialisierungstendenzen amerikanischer Museen” raamatus: Gisela ja Rolf Wiese (väljaandjad.). *Die Finanzen des Museums*. Ehestorf, 1996.

¹⁹ Donald Garfield, “Inspiring Change: Post-Heroic Management.” *Museum News*, Vol. 74, Nr. 1 (jaanuar/veebruar 1995): lk. 33.

suunatud väljapoole, klientidele. Teiseks neid toetavad tugiüksused (*support units*). Kolm ärivaldkonda on ettevõttearendus (kingitused, annetused, liikmed, korjandused), programmid ja tooted (üritused, haridusprogrammid, muuseumipood ja tootearendus, võõrustamine, klienditeenindus) nagu ka *ajaloolised ressursid (Historical Resources)*, st uurimine ja kogude kasutatavus. Erinevad ärivaldkonnad on oma eelarve ja eesmärkide poolest iseseisvad. Tugiüksuste hulka kuuluvad konserveerimine, turundus ja reklaamiteenistus, personal ja haldus. Mõlemat valdkonda ühendavad erinevate teemade jaoks loodud *alalised institutsionaalsed meeskonnad (standing institutional teams)*. Hierarhiliste struktuuride hülgamine oli võimalik vaid *missiooni* abil, mis kõik iseseisvad valdkonnad ühise institutsionaalse eesmärgiseade kaudu ühendas.

Missioon ja visioon riski ja kompromissi vahel

Ettevõtte eesmärkide ja strateegiate edu sõltub nende olulisusest turu jaoks. Seetõttu tuleb neid aina uuesti üle kontrollida. See ei kehti mitte üksnes majandusettevõtete kohta, mis sõltuvad oma toodete ja teenuste müügiest. Samuti ja eelkõige mittetulundusettevõtted on kohustatud reageerima oma ümbruskonna muutustele ja nõudmistele. Nad ei või Thomas Wolfi meelest lähtuda oma töö sisemisest headusest, vaid peavad oma eesmärki ja seega oma eksistentsi aina uuesti üle kontrollima ja õigustama.²⁰ Juba 70ndatel aastatel oli *Ameerika muuseumide liidu (American Association of Museums, AAM)* ametiühing ellu kutsunud akrediteerimisprogrammi, et kindlustada muuseumitöö standardit USA-s.

Akrediteerimise eesmärgiks oli ühiste kvaliteedistandardite abil aidata kaasa eesmärkide tutvustamisele ning õigustamisele esindajatele, sponsoritele ja külastajatele, samuti lihtsustada muuseumidevahelist koostööd. 1980. aastal kinnitas AAM esimese *Muuseumide hindamise programmi (Museum Assessment Program, MAP I)*, mis võimaldas ameerika muuseumidel end ise välise ekspertkomisjoni abil institutsiooni ja organisatsioonina hinnata. Järgnesid *Kollektsioonide haldamise hindamise (Collections Management Assessment, MAP II)* ja 90ndate alguses *Avaliku töö hindamise (Public Dimension Assessment, MAP III)* programm. IMLS teostab ja toetab neid programme, mis aitavad muuseumidel efektiivselt ja tõhusalt oma vahendeid kasutada.²¹

²⁰ Vrd. Thomas Wolf. *Managing a Nonprofit Organization*. 2. trükk. New York, 1990.

²¹ Akreditsiooniga leppis AAM kokku institutsiooni "muuseum" definitsioonis: "[A museum is] a public or private nonprofit agency or institution organized on a permanent basis for essentially educational or esthetic purposes which, utilizing a professional staff, owns or utilizes tangible objects, cares for them, and exhibits them to the public on a regular basis". (Muuseum on avalik või eraõiguslik mittetulundusühing või –institutsioon, mis on loodud püsivana hariduslike või esteetiliste eesmärkide täitmiseks ja millel on professionaalne töötajaskond, mis omab või kasutab tegelikult olemasolevaid esemeid, hoolitseb nende eest ja eksponeerib neid regulaarselt avalikkusele) Vrd. Museum Services Act, 20 U.S.C. §968(4), raamatus: Marie Malaro. *A Legal Primer on Managing Museum Collections*. Washington, 1985: lk. 3.

Üldkasulike organisatsioonide ülesanded tekivad ja muutuvad koos ühiskondliku arenguga. Ülesanded, mis teatud kindlal ajal olid suure tähtsusega võivad kaduda või ühiskonna jaoks ebaoluliseks muutuda ning esile kerkivad teised probleemid ja ülesanded. Heal juhul võib oma ülesanded ja seega oma eesmärgi edukalt täitnud mittetulundusühing oma tegevuse lõpetada. Samuti võib ta endale uue eesmärgiseadega otsida uue ülesande. Organisatsiooni „plaanipärane lõpetamine” – Wolf räägib *organiseeritud lõpetamise testist* (*test for organized abandonment*) – võib osutada vajalikuks ka siis, kui teised organisatsioonid täidavad samu ülesandeid paremini. Selline ekstreemjuhtum on *missiooni* ülekontrollimise mõõdupuuks.

Konfliktid eesmärgi ülekontrollimisel ja ümbertöötamisel tekivad ühelt poolt majanduslikest vajadustest ja teisalt institutsiooni sisulistest nõuetest. Mittetulundusorganisatsiooni eesmärgiseade peab seetõttu alati kaaluma rahaliste või sisuliste riskide ning mõlema aspekti kompromissi vahel. Küsimus, kuivõrd peavad mittetulunduspakkumised turul läbi lööma või kas need peavad kättesaadavad olema riikliku või erafinantseerimise toel, puudutab ameerika mittetulundussektorit tervikuna. Ameerika majandusteadlane Henry Hansmann näeb tulevikus selle sektori kaheks jagamist annetuste toel finantseeritud *filantroopiliseks mittetulundussektoriks* (*philanthropic nonprofit sector*) ja end oma sissetulekutest rahastavaks *kommertsiaalseks mittetulundussektoriks* (*commercial nonprofit sector*). Esimeseks loeb Hansmann lisaks muuseumidele heategevus- ja haridusorganisatsioone, teiseks sektoriks peab ta tervishoidu.²² Ka Marie Malaro hoiatab kasumlikkusest sõltuva kultuuritöö eest. Kultuuri sidumine mittetulundusvaldkonnaga on tema jaoks tagatiseks, et – sageli domineerimisvõimetu – kultuurne mitmekesisus jääks demokraatia tingimustes püsima. Kultuurilised saavutused peavad mittetulundustegevustena olema sõltumatud vaba turumajanduse tulemuskriteeriumidest. Seeläbi peab olema kõigile kodanikele võimaldatud vaba osasaamine kultuurist.²³

Eksisteerivad siiski suure sisulise ja ka organisatsioonilise erinevusega muuseumid, mistõttu ei saa neid tervikuna arvata *filantroopilise mittetulundussektori* alla. Finantsiliselt edukad näituseprojektid muuseumides või väljapool neid näitavad, et filantroopia ja kommertstegevuse vahele jääb suur mänguruum. Ei ole võimalik teha üldkehtivaid avaldusi kõigi muuseumide kohta. Mittetulundusorganisatsiooni staatus paneb siiski paika piirid, mille sees iga muuseum peab oma

²² Henry Hansmann, “The Two Nonprofit Sectors: Fee for Service versus Donative Organizations” raamatus: Hodgkinson, 1989: lk. 91.

²³ Malaro, 1994: lk. 5-6.

eesmärgiseade abil hoidma tasakaalu finantsilise riski ja kommertsiaalse kompromissi vahel.

Hinnang

Missioonisõnastuses leiab väljenduse muuseumi enesemõistmine, tegemist on enda töö tõsise hindamise tulemusega. Plaanimisvahendina on see kogu muuseumi juhtimise aluseks. Ümbruskonnale orienteeritud väljapoole avatuse ning strateegilise juhtimisega otsivad muuseumid dialoogi avalikkusega, mis vahel võib olla kriitiline ja raske. Need kaasamisprotsessid võimaldavad uusi perspektiive ja kindlustavad kvaliteedi. Viidatud muuseumide plaanimisstruktuurid näitavad puhtalt tarbijalikest pakkumistest loobumise tendentsi ning kultuuriinstitutsioonina “ühiskondliku võimekusstrateegia” teenistusse asumist.²⁴

Omaenda esitluses on esiletoodud kultuuriajaloolised muuseumid raskes finantsilises ja õiguslikus situatsioonis kodanikele suunatud haridusinstitutsioonidena välja arendanud kriitilise enesemõistmise. Euroopalikust perspektiivist on pragmaatiline ja järjepidev, vahel pateetiliselt sõnastatuna mõjuvate *missioonisõnastuste*, *visioonide* ja *väärtuste* rakendamine tähelepanuväärne. Eelpool näideteks väljavalitud muuseumide juhtimine on – seda tuleb veel kord rõhutada – ka USA-s suundanäitav. Selgete ja aktiivselt väljapoole vahendatud eesmärginägemustega suutsid nad esiteks luua endale uue ühiskondliku positsiooni ja seeläbi kaasata uusi ideid ja rahalisi vahendeid. Teiseks aitas siduvate eesmärkide sõnastamine kõrvaldada sisemised juhtimislüngad ning muuta organisatsiooni struktuur ja strateegia turu- ja konkurentsivõimeliseks. Muuseumid püüavad ümbruskonnale orienteerumisega saavutada kooskõla ühiskondliku olulisuse ja majandusliku turuvõimelisuse vahel. *Missioonisõnastus* on Gail Andersoni meelest muuseumide tähtsaimaks juhtimistöööriistaks, et püsida eluvõimelisena aina muutuvas keskkonnas.²⁵

Tõlkija: Tõnis Liibek

²⁴ Annette Zimmer “Kulturpolitik auf dem Prüfstand. Fakten und Trends aus den Niederlanden, den USA und Polen”, raamatus : Bernd Wagner, Annette Zimmer (väljaandja). *Krise des Wohlfahrtsstaates - Zukunft der Kulturpolitik*. Essen, 1997: lk. 31.

²⁵ Gail Anderson (väljaandja). *Museum Mission Statements. Building a Distinct Identity*. Washington, 1998: lk. 127. Selles köites on lisaks mõningatele viidatud *missioonidele* ära toodud ka näited väiksematest muuseumidest. Köide ilmus selle artikli kirjutamise ajal.