

EDU / EBAÕNNESTUMISE MAATRIKS MUUSEUMIDELE

Stephen E. Weil

“Edu” ja “ebaõnnestumine” on mõisted, mida tavaliselt kasutatakse kirjeldamiseks isikliku elu, äriprojektide või suuremate ühiskondlike ettevõtmiste tulemusi. Inimese elu võib pidada edukaks, kui ta on saavutanud teatud isiklikud või tööalased eesmärgid. Äriprojekti edukust või ebaõnnestumist võib hinnata selle finantstulemuste järgi. USA-s lastehalvatuse likvideerimine oli väga edukas ühiskondlik ettevõtmine. Katse peatada keelatud uimastite kasutamine on ebaõnnestunud.

“Edu” ja “ebaõnnestumine” võib kasutada ka sellise kultuurilise ettevõtte nagu muuseum üldise toimimise kirjeldamisel. Kõige lihtsama definitsiooni järgi on muuseumi edukusel neli põhimõõdet. Esiteks, muuseumi võime sõnastada selge ja oluline eesmärk, mis on (a) küllaldase väärtusega, vähemalt selle sõnastaja jaoks¹, ning (b) vastab ka mõnele sihtgrupi konkreetsele vajadusele². Teiseks, muuseumi võime hankida eesmärgi saavutamiseks vajalikke ressursse. Kolmandaks, tõendus selle kohta, et muuseum oskab neid ressursse kasutada avalike programmide loomiseks ja läbiviimiseks, et seeläbi saavutada oma sõnastatud eesmärk. Neljandaks, tõendus selle kohta, et muuseumil on vajalikud juhtimisoskused võimalikult tõhusate avalike programmide loomiseks ja läbiviimiseks.

Ebaõnnestumisel on sellega võrreldes lühem definitsioon. Ebaõnnestumine on lihtsalt edu puudumine.

Tolstoi märkis kunagi: “Kõik õnnelikud perekonnad on üksteise sarnased, iga õnnetu perekond on isemoodi õnnetu.”³ Muuseumide puhul kipume rohkem aega ja vaeva kulutama sellele, et mõelda, mis on halvasti, kui et, mis on hästi. Kui edukad muuseumid on põhimõtteliselt “üksteise sarnased” nende nelja põhimõõdme – eesmärk, ressursid, mõjususe ja tõhusus – poolest, siis

¹ Eesmärgi “küllaldane väärtus” on paratamatult subjektiivne küsimus. Ükskõik kui suurepärasele tasemele (müütiline) Võrratult Võimekas Muuseum oma programmidega jõuab, on siiski äärmiselt ebatõenäoline, et neid, kelle jaoks muuseumi eesmärk on ideoloogiliselt vastumeelne, oleks võimalik ümber veenda, et tegemist on küllaldase väärtusega eesmärgiga.

² Nende vajaduste ring on väga lai. Neist olulisemad on kultuurilised, majanduslikud, hariduslikud, füüsilised, psühholoogilised, sotsiaalsed ja vaimsed vajadused.

³ “Anna Karenina” avalause – tlk. Kasutatud Selma Holbergi tõlget: Tolstoi, Lev. 1978. Anna Karenina. Tallinn: Eesti Raamat.

ebaõnnestuda võib muuseum erinevatel põhjustel. Tal võib puududa selgelt sõnastatud eesmärk või eesmärk on ebaoluline publiku vajaduste suhtes. Ta võib mitte toime tulla eesmärkide saavutamiseks vajalike ressursside juhtimisega. Või tal on küll selge, küllaldase väärtusega ja asjakohane eesmärk ning ka piisavad ressursid, kuid puuduvad oskused luua ja läbi viia avalikke programme, mis oleks nii mõjusad kui ka otstarbekad.

Kuigi algul võivad need neli mõõdet näida iseseisvate muutujatena, siis tegelikult moodustavad nad ahela. Neile peab lähenema kindlas järjekorras nagu tõkkejooksus tõkete ridadele. Niikaua kui pole paigas institutsionaalne eesmärk, ei ole kuidagi võimalik teada, millised ressursse on vaja ning puudub alus hindamaks asutuse efektiivsust. Kui eesmärk on seatud, siis muuseum ei ole ikkagi valmis edasi liikuma enne, kui (a) on kindlaks määratud ja tagatud kõik vajalikud ressursid või (b) eesmärk on seatud nii, et see vastab juba olemasolevatele ressurssidele.

Samamoodi lükkub edasi mõjususe hindamine. Alles siis, kui ressursid on ühendatud eesmärgiga luua avalikke programme, saab hinnata nende programmide mõjusust. Tõhususe küsimused tulevad järjekorras alati kõige viimasena. See ei tähenda, et tõhusus on ebaoluline. Vastupidi – mida tõhusam muuseum, seda rohkem ressursse saab ta peaesmärgile pühendada. Tõhusus tuleb viimasena, sest ei ole erilist mõtet püüda suurendada avaliku programmi tõhusust enne, kui on kindel, et programm on mõjus.⁴ Seda analüüsi võib edasi arendada, kui (a) esiteks kanda neli mõõdet maatriksisse, kus nendevahelised seosed ilmsemaks saavad, ning (b) siis lisada maatriksisse “avalik programm” kui põhitegevus, mis neid mõõtmeid ühendab.⁵

Maatriks:

<i>EESMÄRK</i>		<i>RESSURSID</i>
-----		-----
<i>MÕJUSUS</i>		<i>TÕHUSUS</i>

⁴ Mõõtmete ja nendevaheliste seoste põhjalikum käsitus: Weil, Stephen E. 2002. Organization-wide Quality: A Theory of Museums and Immodest Proposal. – Stephen E. Weil. *Making Museums Matter*. Washington, D.C.: Smithsonian Institution Press, lk. 3.

⁵ Seda analüüsi võib võrrelda bilansitabeliga, kuivõrd ta vaatleb organisatsiooni ühel kindlal ajahetkel. Puudub aga üks lisadimensioon, mis selgub teatud aja möödudes – s.o jätkusuutlikkus. Eduka muuseumi võime oma edu pidevalt säilitada sõltub sellistest teguritest nagu töötajate moraal, läbipaistvus, sisemine vastutus, töötajate ja juhtkonna läbisaamine omavahel ja grupisisiselt.

Maatriksit horisontaalselt lugedes peaks olema selge, et kaks ülemist mõõdet – eesmärk ja ressursid – on küsimused, mis kuuluvad peamiselt (kuid mitte täielikult) muuseumi juhtkonna valitsusalasse. Kui muuseumil puudub selgelt sõnastatud eesmärk, ei pruugi töötajatel õnnestuda üksi seda viga parandada. Eesmärgi seadmine (ehkki töötajate osalusel) on olemuslikult juhtkonna ülesanne. Samamoodi on küsitav, kas tõeliselt puudulike ressurssidega muuseumi olukorda saab parandada ilma juhtkonna olulise sekkumiseta. Töötajad võivad küll aidata, kuid lõplik vastutus lasub muuseumi juhtkonnal. Nagu USA-s Massachusettsi osariigis Salemis asuva Peabody' Essexi Muuseumi tegevdirektor Dan L. Monroe mulle ükskord märkis: “Ükskõik kui head su töötajad ka pole, halba juhtkonda ei suuda sa üle mängida.”

Kaks alumist mõõdet – mõjususe ja tõhusus – on aga vastupidi peamiselt (aga jällegi mitte täielikult) töötajate tegevuspiirkond. Kuigi siinsed puudujäägid võivad olla murettekitavad, ei ohusta nad tingimata muuseumi fundamentaalset olemasolu. Üldiselt saab selliseid puudujääke korvata, kui kombineerida omavahel paremat sisekontrolli programmide hindamisel ning kulude kontrollimisel, töötajate enamat koolitamist, välisekspertide kasutamist või äärmuslikumal juhul osa või kõigi töötajate väljavahetamist.

Lugedes maatriksit vertikaalselt, saab kohe selgeks otsene side mõjususe ja eesmärgi vahel. Mõjususe on indikaator (kuid mitte tingimata kvantitatiivne mõõde), mis näitab, mil määral muuseum on võimeline oma eesmärgi saavutama. Tõhusus on samamoodi ressurssidega otseselt seotud. Tõhusus mõõdab (kuid erinevalt mõjususest on seda peaaegu alati võimalik arvuliselt mõõta) ressursside hulka, mida muuseum on mõjususe saavutamise nimel kulutanud. Ei ole liigne rõhutada, et mõjususe ja tõhusus on erinevad mõõtmised. Tihtipeale ajab see segadusse neid, kelle jaoks mittetulundussektor on tundmatu ala või nad on selles alles uustulnukad. Näiteks tüüpilise äriorganisatsiooni puhul kattuvad mõjususe ja tõhusus olulisel määral. Kui organisatsiooni põhieesmärk on toota rahalist kasumit, siis säästlik tootlikus võib anda otsese panuse eesmärgi saavutamisse. Kuid sellise organisatsiooni nagu muuseum puhul viitavad mõjususe ja tõhusus siiski erinevat laadi resultaatile. Üks neist annab hinnangu programmi tulemuslikkusele. Teine mõõdab, kui palju need programmid maksavad.

Maatriksi vertikaalne lugemine aitab vahet teha ka sellel, mis on olemuslikult institutsionaalsed “eesmärgid” ja mis institutsionaalsed “vahendid”. Vasakpoolsed mõõtmised (eesmärk ja mõjususe) tegelevad muuseumi programmiliste püüdlustega. Mida muuseum saavutada soovib ja kui edukas ta sealjuures on? Parempoolsed mõõtmised (ressursid ja tõhusus) tegelevad vahenditega, mille abil

need püüdlused realiseeruvad. Kui palju inimesi, raha, kogusid, abivahendeid, head tahet ja informatsiooni on vaja? Kuivõrd säästlikult muuseum on suutnud ressursse kaasata ja kulutada? Kasutades orgaanilist metafoori: maatriksi vasakut poolt võib kujutleda muuseumi liha ja verena ning paremat poolt luustikuna. Kuigi igapäevaelus ei piisa ühest ilma teiseta, siis esmaselt suheldakse ja teatakse üksteist ikkagi liha ja vere kaudu.

Muuseumide maailmas tajutakse vasaku ja parema poole suhet tihti peale pingena. “Missioon *versus* turg” on kõige tavalisem viis kirjeldada neid väidetavalt võistlevaid prioriteete. Sama tavaline on ettekujutus, et muuseum peaks säilitama teatud ideaalse tasakaalu aateliste (maatriksi vasak pool) ja praktiliste (maatriksi parem pool) eesmärkide vahel. Need ettekujutused on küll tavalised, kuid nad ei taba siiski märki.⁶

Muuseumi põhiline ja tegelik olemus on maatriksi vasak pool. Parema pool on vajalik, kuid teisejärguline. Praktilistel kaalutustel ei tohiks olla rohkem tähtsust kui just parasjagu vaja. Praktiline pool on vajalik muuseumi programmiliste tegevuste toetamiseks, mitte nendega tasakaalus olemiseks.

Vasaku ja parema poole lahknevus seisneb “tingimata tarviliku” ja “küllaldase” eristamises.

Täiendatud maatriks:

<i>EESMÄRK</i>		<i>RESSURSID</i>
----- <i>PROGRAMM</i> -----		
<i>MÕJUSUS</i>		<i>TÕHUSUS</i>

Täiendatud maatriks näitab “programmi” kui põhitegevust, mis seob nelja põhimõõdet. Iga muuseumi poolt ettevõetud programm peab tingimata läbima terve rea maatriksist tulenevaid teste. Milline on programmi seos institutsionaalse eesmärgiga? Millised ressursid on vajalikud? Kas programm on mõjus? Kas see on tõhus?

Muuseumid tegelevad tavaliselt kahte tüüpi programmidega. “Avalikud programmid” hõlmavad kogu tegevussfääri, läbi mille muuseum üritab jõuda nii otsese kui kaudse publikuni, et saavutada oma eesmärgi. Siia hulka kuuluvad näitused (nii spetsiaalsed rändnäitused kui

⁶ Selliseid arvamusi võib põhjustada peaaegu igat tüüpi organisatsioonide kalduvus muuta “vahendid” (eriti kui need kinnistuvad juhtimis- ja muude tehnikate repertuaaris) omaette “eesmärgiks”. Vt. Ellul, Jacques. 1964. *The Technological Society*. New York: Vintage Books.

püsiekspositsioonid), publikatsioonid, ekskursioonid, loengud, konverentsid, filmid ja muud esitlused.

“Toetavad programmid” on kõik ülejäänud muuseumi tegevused. Ühelt poolt kuuluvad siia sissepoole suunatud tegevused nagu kogude kaitsmine, muuseumi abivahendite ja mitmesuguste allsüsteemide haldamine, raamatupidamine, personalihaldus. Teiselt poolt käivad siia alla ka väljapoole suunatud tegevused nagu annetuste kogumine, tegelemine muuseumisõprade organisatsiooniga ja uute liikmete värbamine, meediasuhted ning selliste abitegevuste nagu restoranid, poed, üritused ja parkimine juhtimine.

Päriselus ei ole muidugi asjad alati nii lihtsad. Tegelikult on paljud muuseumi tegevused üheaegselt nii programmilised kui toetavad ning neil ei pruugi selles jaotuses kindlat kohta olla. Võtame näiteks muuseumipoe. Kuigi mõned poed võivad toota puhaskasumit ja sellega muuseumi ressursse kasvatada, siis võib ka hoopis väita, et muuseumipood on peamine hariduslike materjalide levitamise kanal. Need, kes on sattunud muuseumi põhitegevusega mitteseotud tulude pärast konflikti maksuametiga, teavad, et just seda tulebki väita. Aga muuseumi restoran? Võib ju minna nii kaugele, et öelda, et kuna restoran võimaldab pikendada külastusaega, siis kas see mitte ei aita otseselt kaasa muuseumi põhieesmärgi saavutamisele?

Kõigile muuseume tundvaile inimestele peaks avaldama muljet see erakordne hulk erinevaid tegevusi, millega muuseum regulaarselt seotud on. Ükskõik kui erinevad need tegevused ka ei tunduks – muuseumisõprade õhtusöögi jaoks näituse avamisel lauaplaani koostamine võib kindlasti näida äärmiselt kaugel katsest likvideerida pronksikahjustus või kalkuleerimisest, kui palju palka peaks saama tunnitasuuline töötaja, kes tegi väljakutse peale pühade ajal kaks ületöötundi –, siis tegelikult peab nende kõigi puhul küsima täpselt sama asja kui näituste ja publikatsioonide juures. Kõigepealt seda, kas tegevus on seotud muuseumi põhieesmärgiga? Vähemalt hästijuhitud muuseumi puhul peab vastus olema positiivne. “Hästijuhituks” teeb muuseumi see, kui eranditult kõik jõupingutused on suunatud eesmärgi saavutamisele ja ei eksle kuskil mujal. Mujale suunatud energia on institutsionaalsete ressursside raiskamine.

Nagu Vince Lombardi ütles kunagi analoogselt võitmise kohta: eemärk ei ole muuseumis kõige tähtsam asi – see on üldse ainus asi. Erinevalt üksikisikust ei eksisteeri muuseum lihtsalt enda pärast ning teda ei ole õnnistatud kirgede, tahte, impulsside, äkksoovide, nutikuse või ihaga.

Muuseumil on ainult eesmärk ja isegi see ei tulene temast endast.⁷ Algselt määravad eesmärgi muuseumi asutajad ning aeg-ajalt muudetakse seda järgnevate juhtkondade poolt. Muuseumil on õigus tegeleda vaid asjadega, mis viivad teda institutsionaalse eesmärgi poole. Kellegi teise (töötaja, juhtkonna liikme, mõne teise institutsiooni) huvisid teenivad tegevused põhjustavad huvide konflikti. Niisiis, vastus kõige esimesele küsimusele peab alati olema “jah”. Tegevus on sobilik, kui tal on seos institutsionaalse eesmärgiga.

Kas tegevus on seotud ressurssidega? Vastus on jällegi automaatselt “jah”. Iga tegevus on ressurssidega seotud. Kõige vähemal juhul on see töötajate tööaeg. Edasi ülejäänuid nimetades võib see olla ruumi ja/või varustuse kasutamine, museaalide võimalik kulumine, raha kulutamine või kõige äärmuslikumal juhul isegi mõne osa muuseumi firmaväärtusest⁸ ohverdamine.

Kolmandale ja neljandale küsimusele, mis puudutavad mõjusust ja tõhusust, vastamisega läheb asi keerulisemaks. Kõigepealt peab siin tegema vahet “tulemustel” ja “väljunditel”. Tulemused on sihtauditooriumis toimuvad positiivsed muutused, neile avalduv toimejõud, muutused mõistuses ja südames – see on muuseumi lõppeesmärk. Tulemused on institutsionaalse eesmärgi realiseerumine. Näiteks see, mida külastaja näitusel õpib, on tulemus. Väljundid on aga see, mida muuseum tegelikult teeb, et tulemusi saavutada. Väljund on näitus ise. Samuti kataloog. Ka kõik kaasnevad loengud. Muuseumi avalikes programmides peaksid väljundid põhjustama tulemusi. Toetavate programmide puhul võib väljunditel olla rohkem omaette väärtust.

Kuna tegemist on niivõrd erinevate asjadega, siis peab olema hoolas, et mitte ajada segi väljundite hindamiseks sobivat kvantitatiivset tõhususe mõõdet ja tulemuste hindamiseks sobivat kvalitatiivset mõjususe mõõdet. Üks muuseumi, kirikuid ja teisi mittetulundusorganisatsioone üksteisest eristav punkt on see, et nende avalikke programme ei saa peaaegu kunagi hinnata ühesugustel kvalitatiivsetel alustel.

Püüda mõõta muuseumi tulemusi samamoodi kui näiteks tervisehoiu- või sotsiaalteenuste büroo omasid, on sama hea kui võrrelda õunu ja apelsine. Vaevalt on muuseumikülastuse tulemus nii dramaatiline kui traumapunkti või narkonõustaja külastamine. Muuseumid tegutsevad teistsuguse ajaskaala järgi. Sedavõrd teistsuguse, et muuseumi avalikel programmidel on positiivne mõju nii

⁷ “Organisatsiooni tulemused eksisteerivad ainult väljaspool organisatsiooni. Ühiskond, kogukond ja perekond on iseseisvad ja sõltumatud; nad eksisteerivad enda jaoks. Kõik organisatsioonid eksisteerivad aga selleks, et anda tulemusi väljapoole.” Drucker, Peter F. 1993. *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Business, lk. 54.

⁸ Ingl. k. *goodwill* – firmaväärtus, maineväärtus (maine, ärisidemed, klientuur, kaubamärk ja teised immateriaalsed elemendid).

otsesele kui kaudsele publikule ning see mõju võib olla raskesti tuvastatav, hajunud, segunenud teiste organisatsioonide mõjudega ning mitte alati kohene.⁹

Täna sel muuseumimaastikul ei ole tõenäoliselt olulisemat ülesannet kui leida kesktee – mitte ainult paljas numbriline mõõdustik ja midagi enam kui pime usk – rahastajate (ja teiste), kes nõuavad muuseumilt kindlaid tõendeid mõjususe kohta, ning nende muuseumikogukonna liikmete vahel, kes väidavad, et muuseumide töö on iseenesest mõistetav väärtus ning mingit õigustust pole vaja.

Tõhususega on teine lugu. Kuna tõhusus tegeleb hoopis teistsuguste küsimustega – konkreetse tulemuse saavutamiseks kulutatud ressursside hulk –, siis saab seda kvantitatiivsetes terminites lihtsalt väljendada. Kuid mõttekate võrdluste tegemiseks on siiski vaja infot teistelt asutustelt, mis tegelevad võrreldaval määral sarnaste asjadega.

Kujutlegem näiteks, et muuseumi plaan näeb ette, et 95% interaktiivsetest eksponaatidest on nende galeriides alati täiesti töökorras. Muuseum võib küll selle taseme saavutada, kuid hoopis omaette küsimus on, mis hinnaga. Kui neid kulusid ei ole võimalik millegagi võrrelda, siis ei ole ikkagi võimalik öelda, kas see muuseum kasutab oma ressursse tõhusalt.¹⁰ Kuigi muuseum saab võrrelda iseenda kulusid erinevatel ajaperioodidel (trendianalüüs), siis tõelised tõhusust näitavad arvud vajavad siiski võrdlusvõimalust teistest allikatest pärineva infoga.

Järelsõna

Miks on oluline, et muuseum oleks edukas? Pähe tuleb kaks vastust. Väljastpoolt vaadates võidakse mitteeduka muuseumi eestseisust ja/või tegevjuhtkonda tajuda (või äärmuslikumal juhul võib saada selle eest isegi karistatud) kui sotsiaalselt vastutustundetut. Muuseumi juhtimise loobumise- ehk alternatiivkulu on ühiskonna nappide ressursside, mida muidu oleks võinud kasutada produktiivselt laste, elamuehituse ja tervishoiu jaoks või muudel ühiskondlikel eesmärkidel, kõrvaljuhtimine.

Peter F. Drucker on kirjutanud austusega äri sektori suhtes:

⁹ Vt. näit. Falk, John H. 1999. Museums as Institutions for Personal Learning. – *Daedalus*, suvi, lk. 259. Samuti Weil, Stephen E. 2003. Beyond Big and Awesome: Outcome-Based Evaluation. – *Museum News*, 11/12, lk. 40.

¹⁰ Kulude suured erinevused institutsioonide lõikes ei pruugi tingimata olla märk suuremast või väiksemast tõhususest. See võib olla lihtsalt punane lipp juhtkonnale, mis hoiatab, et oleks vaja välja selgitada, miks selline erinevus eksisteerib. Vt. Jackson, Peter M. 1991. Performance Indicators: Promises and Pitfalls. – ed. Susan Pearce. *Museum Economics and the Community*. London: The Athlone Press, lk. 51.

“Äritegevuse esmane kohustus on majanduslik resultatiivsus. Firma, mis ei tooda kasumit vähemalt võrdselt oma kapitalipaigutusega, on sotsiaalselt vastutustundetu. Majanduslik resultatiivsus on põhiline; ilma selleta ei saa võtta muid kohustusi: ei saa olla hea tööandja, hea kodanik, hea naaber.”¹¹

Kui asendame Druckeri majandusliku resultatiivsuse sotsiaalsega, siis on väide samavõrd õige sellise mittetulundusorganisatsiooni nagu muuseum kohta. Kui muuseum ei suuda tagada sotsiaalseid hüvesid, siis ta raiskab ühiskonna ressursse. Organisatsiooni esmane kohustus peab olema sotsiaalse tulemuse saavutamine – positiivsete hüvede tagamine oma sihtauditooriumile. Selles ebaõnnestumine on läbikukkumine sotsiaalselt vastutustundliku organisatsioonina.

Juhtkonna seisukohalt on muuseumi ebaõnnestumised edu saavutamisel sama problemaatilised. Kogemus näitab, et peamiselt annetustest finantseeritud organisatsioonide, mille peamiseks näiteks on muuseumid (jällegi koos kirikutega), kindlaim moodus toetuse säilitamiseks on tõestada oma jätkuvat võimekust tulemuste saavutamisel. See on kooskõlas üle USA (võimalik, et üle kogu maailma) leviva trendiga panna kõik organisatsioonid (riiklikud, äri ja mittetulunduslikud) rohkem kui kunagi varem vastutama. Seoses sellega on New Yorgi mittetulundusorganisatsioonide koordineerimiskomisjoni endine direktor Peter Swords teinud vahet traditsioonilisel vastutuse mõistel (“negatiivne vastutus”), mille eesmärk oli ära hoida pettusi, ning seda ületaval mõistel (“positiivne vastutus”), mis soovib mitte ainult välja selgitada, kas organisatsiooni juhitakse ausalt, vaid ka seda, kas ta “teeb midagi kasulikku [ja] kas ta teeb seda efektiivselt”.¹² Me oleme teel positiivse vastutuse poole.¹³

Teisiti öeldes: resultatiivsus on test, mille peab tänapäeval läbima iga organisatsioon (kaasa arvatud muuseum). Et organisatsioon saaks jätkuvalt toetust, ei piisa ainult asjade õigesti tegemisest (heade tavade säilitamisest), vaid peab tegema ka õigeid asju (saavutama kavandatud

¹¹ Drucker 1993, lk. 101.

¹² Vt. Swords, Peter. 1997. *Form 990 as a Tool for Nonprofit Accountability*. New York: New Yorgi Ülikooli Õigusinstituut, Rahvuslik Filantroopia- ja Õiguskeskus. [Konverentsil “Standardid ja nende jõustamine” mittetulunduslike organisatsioonide juhatusele esitatud ettekanne, 30.–31. okt. 1997.]

¹³ Mis tagajärjed võivad olla sellel, kui organisatsioonisiselt ei suudeta edul ja ebaedul vahet teha, vt. Osborne, David; Gaebler, Ted. 1993. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Prime Books, lk. 146-155.

tulemused, avaldama oodatud mõju).¹⁴ Rohkem kui kunagi varem loeb resultatiivsus. Siinne maatriks on esitatud lootuses, et sellest saab kasulik analüüsiv tööriist tuvastamaks institutsionaalseid tegureid, mis aitavad kaasa (või takistavad) muuseumi pingutustele olla resultatiivne, saavutada positiivseid tulemusi, omada olulist ja soovitud mõju, ühesõnaga (millega see artikkel algas) – olla edukas.

¹⁴ Sagedasti tsiteeritud sõnamängu – “juhid teevad asju õigesti; liidrid teevad õigeid asju” – on omistatud nii Peter F. Druckerile kui Warren Bennisile. Üheks allikaks on kindlasti juhi ja liidri omadusi võrdlev tabel, mis ilmus Warren Bennis raamatus “Liidriks saamisest” (Bennis, Warren. 1994. *On Becoming a Leader*. New York: Addison Wesley, lk. 44–45).