

Strateegiline mõtlemine kultuuripärandi valdkonnas briti muuseumide näitel

Alf Hatton

Käesolevas dokumendis väljendatud ideed ja arvamused kuuluvad autorile, ega peegelda tingimata Strathclyde'i Ülikooli Arikõrgkooli seisukohti.

Autorid ootavad nii kommentaare kui arvamused avaldusi kõigilt, kes loevad käesolevas sarjas ilmunud käsitlusi. Kui teil on soovitusi, mis võiksid autorile kasulikud olla, pange nad palun kirja ja saatke allolevale aadressile.

Autoriõigus 2005. Ühtegi osa käesolevast uurimusest ei tohi paljundada ega seda tsiteerida ilma autori kirjaliku loata.

Sissejuhatus – ebatraditsioonilised organisatsioonid juhtimiselastes uuringutes

Ehkki valdav osa juhtimiselastest uuringutest on keskendunud suurorganisatsioonidele ja nende juhtimisele, on mõned uurijad tõstatanud teist tüüpi organisatsioonide uurimise vajalikkuse, organisatsioonide millel:

“on probleeme keerukates, ebakindlates ja konfliktiolukordades otsuste langetamisel...” (Rosenhead 1989, lk 8-9).

Rosenhead viitab “elamukooperatiividele, töötute gruppidele, kogukonna tervisenõustamise keskustele, keskkonnakaitsjate survegruppidele, üürnike ühingutele, ametiühingu harudele, kogukonna keskustele jms.” (*samas*).

Ka muuseumid kuuluvad “teist tüüpi organisatsioonide” hulka. Nad pakuvad huvi, kuna on professionaalsed, väärtustel põhinevad, pakuvad valdavalt “käegakatsutamatu” kaupa või teenust ning on kaootiline segu avalikust, kasumit mittetaotlevast ja vabatahtliku sektori institutsioonidest. Nende omaduste tõttu võib muuseumil olla küllalt erinevaid dimensioone võrreldes traditsiooniliselt enam uuritud organisatsioonidega.

Muuseumid ja juhtimine

Muuseumid olid aeglaselt juhtimist kui oma professionaalse tegevuse lahutamatu osa nägema ja kasutusele võtma (Cossons, 1970). Üks autor väidab, et see on seotud ametialaste omadustega (Fopp 1988, lk 6):

“Muuseumides töötavad valdavalt oma ala eksperdid, kes ametikõrgenduse puhul kipuvad juhtimist sageli keeruliseks või koguni arusaamatuks pidama” (samas, lk 9).

Ta jätkab konstateerides, et enamus muuseume on “(traditsiooniliselt) järginud klassikalisi lähenemisi ning olemasolevaid struktuure iseloomustavad jätkuvalt hierarhilisus, eraldusjoon põhi- ja tugifunktsioonide vahel ning terve rodu kitsalt ja täpselt defineeritud ameteid ja suhteid.” (*samas*, lk 135).

‘Inimkesksust’ või orienteeritust külastajatele kui üht osapoolt klassikalisest, bipolaarsest muuseumisisesest pingest kasutajate ja objektide vahel, on 1990ndate lõpul põhjalikult kritiseeritud (näiteks Jones 1997, lk 29; Hull 1997, lk 30-31) väites, et praegusel muuseumijuhtimise maastikul täpsustamata ja vaikimisi toimuvad ideoloogilised muutused pole ei teretunud ega kasulikud.

Ehkki muuseumid on “tööstuselt üle võtnud juhtimistehnikad tegevuse tõhususe ja muutuste läbiviimise plaani jälgimiseks” (Knell 1999, lk 4) on nende kasutatavus sageli küsimärgi alla seatud (näiteks turundus, Bradford 1991, lk 87).

Muuseumide kohta on arvatud, et

“oleks väär eeldada, et sedavõrd delikaatset ja raskesti sõnastatavat tegevust nagu muuseumide juhtimist saaks lihtsalt samastada ärijuhtimisega... Muuseumid on arenev, kompleksne, mõistatuslik võrgustik erinevatest distsipliinidest hajutatud võimupiirkonna ja administratiivsete funktsioonidega.” (Fopp 1988, lk 96).

Samas on ka uurijaid, kes näevad seda kui “võltssõda” (Davies 2000, lk 25), mis siiski jätkuvalt sektorit elavdab.

Alates 1980ndatest on sageli väidetud, et *juhtimise ja turundusedu* seisukohalt eksisteerib erinevus iseseisvate, sõltumatute muuseumide ja teiste vahel (Museums & Galleries Commission 1987, lk 44). See väide ei põhine tingimata objektiivsetel sissetulekute ja nende jaotamise mõõtmistulemustel (Prince & Higgins-McLoughlin's 1987a, lk 149).

Üks väike uurimus on järeldanud, et “juhtimispraktikas puudub vastavus sektorite või organisatsiooni suuruse vahel. Sõltumatud muuseumid näitasid üles samasugust ärilise vastutuse puudumist kui avaliku sektori muuseumid.” (Howe 1993, lk 91-92).

Näib, et muuseumides peegeldub teiste mittetulunduslike organisatsioonide ebamugavust väljendav reaktsioon juhtimiskesksema administreerimise stiili tähtsustumise suhtes (Hall 1990).

Selgelt on tajutav pinge ühelt poolt muuseumi ja kollektsioonide ning teiselt poolt muuseumi ja erineva publiku vahel. Tõepoolest, muuseumi ühiskondlik tähtsus (ja seega efektiivsus ning püsijäämine) on käimasolevas bi-polaarses debatis, mida on nimetatud “*kaksik-eesmärgiliseks*” (Wilson 1989) [autori rõhutus], sageli küsimuse alla seatud ja seda ei kellegi muu kui ala ühe tipp-praktiku poolt (endise Briti Muuseumi direktori poolt). Suhe organisatsiooni ja külastajate vahel kuulub selgelt uurimise strateegilisse alasse ja selle valdkonna uurimine on arusaamise saavutamisel kriitilise tähtsusega.

Muuseumide strateegilise juhtimise uurimise tulemused

Kirjanduse hulk, milles räägitakse sellest, et muuseume saab *ja peab* strateegiliselt juhtima, kasvab pidevalt. Muuseumide strateegilise juhtimise võtmeinstrumentidena on loetletud järgmisi märksõnu: *visioon, strateegia, korporatiivne planeerimine, strateegiline planeerimine, korporatiivsete plaanide kujundamine ja rakendamine, eesmärgipüstitus*.

Anderson (1998) uuris USA muuseumide eesmärgipüstitusi. Borley (1994) on kirjutanud strateegiast ajalooliste kinnistute tarvis. Cossons on määratlenud eesmärke kui strateegilisi võtmeinstrumente (1970). Davies ja Gee on teoretiseerinud tulevikumuuseumide üle (1993).

Uuritud on korporatiivseid plaane (Cossons 1994), strateegilist planeerimist kohalike omavalituste suurmuuseumide puhul (Davies 1993a), planeerimist kohalike omavalitsuste suurmuuseumide puhul (Davies 1993b), strateegilist ja finantsplaneerimist USA muuseumide puhul (Gerritson 1989), muuseumide strateegilist üldplaneerimist (McHugh, 1980), korporatiivset planeerimist (Middleton 1996a) ja strateegilist pikaajalist planeerimist (Simerly 1982). Uuritud on ka sooritusnäitajaid (Davies 1994a; Hatton 1995).

Samuti on vaatluse all olnud väärtused ja strateegiad (Davies 1993b, 1994b), kohalike omavalituste suurmuuseumide strateegiline juhtimine (Davies 1993d), külastajatele atraktiivsete kultuuripärandi objektide puhul kasutatav üldine strateegia ja poliitika, (Derrett, 1999), strateegia ümbervaatamine ja -sõnastamine (Hatton 1999), muuseumide üldine strateegiline juhtimine teoreetilisel tasemel (Kovach 1989) ning visioon ja strateegia (Middleton 1996a). Kultuuripärandi teemast annab üldise strateegilise ülevaate Millar (1991, 1999).

Griffin (1987) on üldisema muuseumi juhtimise kontekstis kirjutanud juhtimisest ja kommunikatsioonist ning konfliktist, ülesannetest ja vastutusaladest. Gurian (1995b) toimetab esseedekogu, kus arutletakse tähtsate sündmuste ja nende mõju üle muuseumidele, kusjuures ta arendas selle reflektiivse raamistiku ise välja. Janes (1995) kirjeldab ja arutleb suurte institutsionaalsete kriiside üle organisatsioonis.

Kawashima on kirjutanud muutuste juhtimisest muuseumides (1997, 1998) ja uuritud on ka organisatsioonikultuuri (Phillips 1992, 1996; Hatton 1999b), kusjuures eduka muutuse juhtimise võtmena soovitatakse “kõva” ja “pehme” juhtimislaidi ühendamist. Seejuures oleks organisatsioonikultuuri audit pehme meetod (Hatton 1999b) kasutusel koostöös kõvemate strateegia ümberformuleerimise tehnikatega (Hatton 1999a).

Teine Griffin on kirjutanud strateegilistest sidemetest ja võrgustikest (1994), pakkudes paralleeli Middleton'i nägemusele muuseumide võrgustikest. Selliste võrgustike loomist on muuhulgas nimetatud võtmeks *strateegilise* efektiivsuse saavutamisel (Middleton 1990, 1994, 1996a ja b, 1998).

Hatton on tõstatanud üldiseid küsimusi legislatiivse ja institutsionaalse konteksti kohta (1994).

Laybourn kirjeldab otsuselangetamisega seotud küsimusi külastajatele atraktiivsete kultuuripärandi objektide puhul (1999) ja Abraham jt on sidunud oma uuringutes muutusi organisatsioonis ning otsuselangetamist (1999). Lord jt on uurinud muuseumide kulusid strateegilisest perspektiivist (1989 a ja b). Middleton on uurinud nõudlust (1990 ja 1996).

Teisel pärandiga seotud alal – looduses – on strateegiline planeerimine maailmatasemel olnud laiaulatuslik (Medley 1989).

Välja on pakutud ka tüüpilist turbulentsse keskkonna hüpoteesi (Hatton 1994, lk 157), milles lähenetakse sektorile huvigruppide ja sidusrühmade kaudu (samam, lk 161-165). McManamon & Hatton uurisid (2000) kaasaegset lähenemist, mille järgi *kasutajad* ja *kasutusviisid* on keskse tähtsusega kõigi kultuuriressursside kategooriate jaoks, kusjuures sellest sõltub ka säilitamisviis, mitte nagu praegu, kus sellele *tagantjärele mõeldakse*. Sandell on kirjutanud tööjõu mitmekesisuse strateegilisest olulisusest (2000).

Cossons (1970, lk 112-3) on otsekoheselt väitnud, et pelk juhtimistehnika rakendamine muuseumi eesmärkide sõnastamisel (mis on *strateegiline küsimus*) tõstatab iseenesest vajaduse põhimõistete järelekatsumise järele, mille alusel muuseumid minevikus toimivad on.

Praktikud on proovinud strateegilist planeerimist (näiteks Surrey County Council, 1993). Teised on katsetanud *interpreteerimist*, s.o. auditooriumiga kommunikeerumist strateegilisest vaatepunktist (Uzzell jt. 1988):

“Nende uurimuste olulisus seisneb selles, et nad proovisid arendada struktureeritud, süstemaatilist ja teoreetilist raamistikku pärandi interpreteerimise planeerimisel ja

juhtimisel. Minu teada oli see esimene kord, kui seda prooviti Suurbritannias regionaalsel või madalamal tasandil, vastandina konkreetsele juhtumile...” (Uzzell 3. august 1997, e-kiri).

Hatton on rõhutanud, et isegi kui suund organisatsiooni eesmärkides või sooritusindikaatorites on valitud *vaikimisi*, mitte selgelt määratletuna, on just sooritusindikaatorid need, mis kipuvad strateegiat laias laastus määratlema. Ükski muuseum selles uurimuses ei näidanud teadlikkust sellest sooritusindikaatorite olulisest aspektist (samas):

“Sooritusindikaatorite strateegilisest kasutusest annaks tunnistust see, kui muuseumid eristaksid seda, mida nad teevad ühiskonnale, sellest, mida nad teevad üksikute gruppide heaks ühiskonna sees.” (Hatton 1995, lk 4).

Strateegia on muuseumide jaoks kriitilise tähtsusega ja sel on suured rakenduslikud tulemused:

“Muuseumi orienteerimine peamiselt kohalikele kodanikele, turistidele või mõlematele, pole lepitamatud eesmärgid ja viitab kindlatele turundus- ja tõlgendusstrateegiatele, kuivõrd mõlemad suured külastajategrupid vajavad tõenäoliselt erinevaid teenuseid juba algse huvi poolest muuseumisse tulekul, aga ka külaliste teenindust silmas pidades.” (samas, lk 44-45).

Siinkohal kerkivad muidugi küsimused piiratud ressurssidest ja kulutustest, isegi kui mõlemad suunad on ühildatavad muuseumi strateegiatega. On ebatõenäoline, et mõlematele saaks olla võrdselt ressursse tasemel, mis tagaks eduka rakendamise.

Teisisõnu, üleüldine suunavalik – Cossons’i määravad eesmärgid – määrab suurel määral selle, mida mõõdetakse. Kuid selgelt sõnastatud strateegia puudumisel muuseumide juhtimises määrabki pahatihti otsus, mida mõõta, üldise suuna!

Hatton leidis, et üleüldiselt on muuseumides puudu *teadlikust otsuste langetamisest*, kui tehakse strateegilisi valikuid sooritusindikaatorite rakendamise osas (1995). Erinevate nimetatud strateegiate (samas) võimalikud erinevad tulemused peaksid alluma nii kvalitatiivsele kui kvantitatiivsele hindamisele *rahastamise tingimusena* (Foster 2001, lk 19).

Anderson on kirjutanud:

“Muuseumi kavatsuste ja külastajakogemuse vahel haigutab sageli kuristik. Vahel on muuseumi töö läinud vanast eesmärgipüstitusest kaugele ette ja vahel ei ole see suutnud hoida hästi läbi mõeldud eesmärgipüstituse tempot.” (1998, lk 37).

Näiteks eristab Archibald (1998, lk 2) “legitiimseid *strateegiaid* muuseumidele”, s.o. “..traditsioonilisi...sissepoole pööratud...” eesmärgipüstitusi, mis kasutavad mõisteid nagu ‘koguda, säilitada, tõlgendada, eksponeerida’ sellistest, mille “ülesanded sobivad oleviku ja tulevikuga”. Kuigi tegu on USA muuseumide eesmärgipüstitustega, on paralleelid Suurbritannia muuseumidega selged.

Lord jt leidsid, et suhteliselt väike osa muuseumide nende uuringus olid algatanud korporatiivse planeerimise (1989b, lk xxi), mis ühildus vähemalt teiste mittetulunduslike muuseumide tulemustega, kelledest vaid vähesed olid jõudnud arengus “strateegilise juhtimise tasandile” (Stone 1991, lk 203).

Kawashima leiab, et “strateegiline juhtimine, korporatiivne planeerimine, arengute kavandamine ja eesmärgipüstitused” on kõik mõisted, mis “on saanud Suurbritannia muuseumide sõnavara osaks” (1998, lk 34).

Ehkki vaid mõned ülaltoodud autoritest on kasutanud mõisteid nagu strateegia, strateegiline planeerimine ja strateegiline juhtimine, on nende *kavatsus* olnud strateegiline.

Vaikimisi valitud strateegia

Tõenäoliselt on ettekujutus muuseumidest kui “kohast, kuhu minna...” loodud tuginedes peamiselt külastatavuse statistikale kui põhilisele soorituse näitajale (Mead 1970, lk 23) – see tähendab *vaikimisi*, aga sageli ka selgelt sõnastatud nägemust ja/või strateegiat muuseumidest kui külastajatele suunatud atraktsioonist – *vaikimisi valitud strateegiat*. Statistika ja sooritusindikaatorite kasutamine näib toovat “teaduslikku objektiivsust” muuseumide juhtimisse, kuid see *objektiivsus on näiline*. (Knell 1999, lk 4) [autori rõhutus].

Nappus praktikale pühendatud uurimustest

Püüdes muuseumi juhtimise uuringut koostades leida eelnevatest uuringutest olulisi teetähiseid, muutus teadmine andmete nappusest üllatuseks, leides kui vähe selliseid uurimusi õigupoolest tehtud on. Polnud pea mingeid teetähiseid, mingit alusmaterjali, millele toetuda või kuhu sobitada mõistatuse uut osa.

Seda, mida võis leida, võiks iseloomustada kui uurimusi *muuseumis toimuvate protsesside sisemisest dünaamikast*: andmeid kogumise, dokumenteerimise, tõlgendamise, isegi konserveerimise kohta. Tõepoolest, isegi uurimused, mis lähtusid üldisemast huvist juhtimise vastu, keskendusid siiski sissepoole, näiteks pehmete süsteemide analüüsile näituste planeerimisel (Bienkowski 1994), pehmete süsteemide analüüsile konserveerimise juhtimisel (Keene 1994, 1996), kompuutrite poolt juhitud süsteemide omaksvõtule (Eades 1987) või näituste planeerimisel toimuvatele ajurünnakutele (De Borhegyi 1978). See tähendab, et tegeleti nende *sisemiste protsesside* juhtimise uurimisega. Mis ei ole muidugi tingimata negatiivne nähtus ja selles vallas võiks veel palju kasulikku ette võtta.

Mõneski mõttes puudutab enamik uuringutest *muuseumiäri*, vastandudes *ärile*, milles *muuseumid osalevad*. *Välist dünaamikat* ja välimiste ning sisemiste küsimuste suhteid uurivad – üks üldistest strateegia määratlustest – empiirilised uuringud on haruldasemad.

Seda võib käsitleda järjekordse tõestusena *kultuuripärandi* mitmetasandilisest olemusest, mis juhib pigem eristuste kui dünaamilise ja erinevatest vaatenurkadest informeeritud praktikateni (MacManamon & Hatton 2000, lk 4-5). Seda võib käsitleda ka kultuuripärandi vallas tegutsevate professionaalide huvipuudusena *oma tegevuse kriitilise analüüsi* vastu.

Miks strateegia ja muuseumid?

Üheks põhjuseks tõstatada Suurbritannia muuseumide puhul strateegilisi küsimusi nagu visioon, missioon, fookus ja tulemused on see, et *neist kõneletakse väga harva*. Et muuseumide puhul leidub strateegilisi küsimusi suurel hulgal, pakkus üht võimalikku sissejuhatust teemasse küsimus “Mis on strateegiline otsus Suurbritannia muuseumis?”. Tõstatada küsimus strateegiast või strateegilisest otsuselangetamisest tähendabki iseenesest strateegilise ülevaate tegemist.

Uuri ja juurdepääs

Teiseks põhjuseks muuseumidele keskenduda oli uurija juurdepääsu võimalus. Kuivõrd autor oli minevikus töötanud muuseumimaastikul nii praktiku, akadeemiku kui

konsultandina, andis see pretsedenditu ja äärmiselt hinnalise juurdepääsu võtmeisikute ja otsustajate juurde.

Varem esitamata küsimus

Oluliseks põhjuseks uurimise juures oli ka see, et sellist küsimust (Hatton 2001a) ei ole antud valdkonnas kunagi varem esitatud. Leidus vaid kaks muuseumide *otsustusprotsessi* käsitlevat uurimust (Abraham jt. 1999; McPherson 2001). Esimene oli rahvusvaheline uurimus, mille käigus küsitleti ankeetide abil 24 muuseumit, vastajate hulk oli 600 ja üldine vastajate protsent 67,5. Teine oli longituuduurimus, mis keskendus ühe muuseumi juhtkonna otsustusprotsessile.

Abrahami jt. töö kinnitab juhtimisuuringute normi, olles sel moel juba *metodoloogilisel* tasandil käesoleva uurimusega vastuolus.

Mõlemad uuringud olid väga ajakohased ja toimisid metodoloogilise referentsisüsteemina, uurija 'Püha Graalina'.

Muuseumide juhtimise uurimine

Tõepoolest, teemat on sedavõrd vähe uuritud, et kätte on jõudnud "edasilükkamatu vajadus rääkida ja uurida muuseumide juhtimist ning tööjõudu" (Kavanagh 1991, lk 6).

Ehkki see uurimus (Hatton 2001a) teeb seda *impliitselt* ja on tähelepanu väärivaid erandeid, nagu Gurian (1995), Janes (1995) ja Hatton (1999a, 1999b), ei ole ükski teine empiiriline uurimus käsitletud strateegiaseadmist ja muutuste juhtimist muuseumis:

"Muuseumiteemaline kirjandus vaikib enamasti muuseumidest kui organisatsioonidest, kus toimuvad muutused ja kohanemine." (Janes 1995, lk xvi).

Metodoloogia

Käesolev uurimus järgis *etnometodoloogilist*, *kvalitatiivset* ja *interpreteerivat* paradigmat, mis on rakendatud teadlikus eristumises pea kogu eelnevast traditsioonist muuseumi juhtimise uurimises alates "klassikalise" või "teadusliku juhtimise" seisukohast, näiteks Taylori-Fayoli perspektiivist. (Taylor 1911; Fayol 1914, 1949; Gilbreth ja Gilbreth 1914; Burnes 1992, lk 11-12; Whittington 1993, lk 11 *et seq.*). See lähtepunkt on jätkuvalt *tooniantvaks paradigmat* juhtimise uurimisel, ehkki on tänu oma piiratusele pideva kriitikatule all.

Suuremat osa Suurbritannia muuseumidest võiks töötajate arvu ja tegevuseelarve põhjal määratleda kui "väikest kuni keskmise suurusega ettevõtet". Seda on oluline silmas pidada, kuna valdav osa juhtimisteooriatest ja selleteemalistest arutlustest tugineb suure organisatsiooni, sageli tootmisettevõtte mudelil.

Selle mudeli juured ulatuvad II maailmasõja eelsesse aega, mil Alfred Sloan reorganiseeris General Motorsi. Teooriana tutvustati seda Suurbritannias avalikkusele 1970. aastatel.

Suurbritannia kohalike omavalitsuste juures hakati meetodit rakendama (Bains 1972) mõtlemata *varjatud masina-metafoorile*, mis sellega kaasnes (Flynn 100, lk 155). Meetod ühtis Fultoni Komitee raporti (Fulton 1968) sooviga kärpida avalikku sektorisse suunatud kulutusi (Greenblatt 1994, lk 9), on jätkuvalt mõjukas (näiteks Efficiency Unit 1988) ja vilksatab tänini soorituse mõõdikutes, nagu Suurbritannia kohalikes omavalitsustes kasutusel olevas strateegia ülevaatamise protsessis "Best Value".

Etnograafiline meetod seevastu püüab kirjeldada ja analüüsida kultuuridele ning kogukondadele omaseid uskumusi ja praktikaid (Mertens 1998) loomaks kultuurist ehk

uuritud süsteemist võimalikult süsteemset tõlgendust (Rosen 1991). Sel moel dekodeeritakse, tõlgitakse ja tõlgendatakse *käitumisi* ja *tähendusi*, et asjadest aru saada, pääseda pealispinna *alla* ning tuua nähtavale alusstruktuuris peituv tuum (Kets de Vries & Miller 1987). Etnograafilise meetodi eesmärgiks on ka *paljastada* ja *seletada* erinevaid viise, kuidas inimesed organisatsioonides oma keskkonda mõtestavad ja erinevates olukordades toimivad (Snow & Thomas 1994).

Seega *ei* sea see meetod eesmärgiks põhjuslikkust ega selle lahti seletamist, nagu positivistlikult uurimismeetodilt oodata võiks. Keskne väärtus on *avatus*, kuna etnograafia eesmärgiks ei olegi *defineerida midagi kindlat*. See meetod ei paku “tõestust”, et muuseumid rakendavad – või ei rakenda – strateegiat. Selmet pakub meetod seletust selle kohta, mida “strateegia” muuseumidele nende sõnul ja nende olukorras tähendab. Peale analüüsi tehakse järeldus, mida see tähendada võib/ei või strateegia rakendajatele Suurbritannia muuseumites.

Etnograafia eesmärgiks ei ole ka jõuda “tõeni”, luua ennustav teooria ega “süsteemne mudel”. Etnograafilise meetodi sihiks on saada teadmisi grupist nende oma keskkonnas, nende igapäevastes tegemistes ning mõista selle konkreetse grupi toimimise protsessi, korduvusi, suhtlust ja dünaamikat.

Etnograafia lähtub sageli *emantsipeerunud* paradigmaatilisest seisukohast (Mertens 1998). See tähendab, et etnograafilised uurimused seavad küllalt reeglipäraselt eesmärgiks pakkuda andmete andjatele tagasisidet uuest vaatenurgast, võimaldades neil endid uuest küljest näha ja mõtestada.

Tegu ei ole “progressiga” positivistlikus tähenduses. Tegu on eetilise seisukohaga, eesmärgiga anda uurimuse ja kogutud andmete käigus leitud “vägi” tagasi kogukonnale, keda uuriti ja kellelt andmed pärinevad, et neil oleks tulevikus *võimalus* teha teistsuguseid, ehk koguni paremaid otsuseid, *kui nad seda soovima peaksid*.

Üks võimalus etnograafilist lähenemist mõista on kujutleda seda külaskäiguna välisriiki: uurija elas teatud suguharuga aastate 1972 ja 1986 vahel kaks korda pikemalt koos, külastas neid taas aastatel 1992-94 ning uuesti 1999ndate ja 2000ndate keskpaiku. Uuritavad sarnanevad suguharuga selle poolest, et jagavad ühist inglise keele dialekti või ka mõnd hoopis eraldiseisvat keelt. 28 aasta jooksul alates esimesest külaskäigust, mil uurija nende dialekti esimest korda tundma õppis, ei näi asjad just palju muutunud olevat. Räägitakse ikka samadest asjadest, järgitakse samu rituaale ning *hoitakse hoolikalt oma eripärast ja iseloomulikku kultuuri*.

See tuleb iseäranis selgelt välja katsetest korduvate, sagenevate ja mitte-reflekteerivate katsete puhul pookida “võõras kultuur” – *managerialism* sellega kaasnevate rituaalidega, nagu *aruandekohustus*, *sooritusmõõdikud*, *strateegia* ja *äriplaanid* – nende omasse.

Käesolevas uurimuses kasutatud andmed koguti 27 näost-näku toimunud intervjuu raames, mis toimusid peale ettevalmistavaid intervjuusid, mille abil uurimisala kaardistati. Näost-näku intervjuud tõid välja 116 otsust keskmise näitajaga (μ) 4.296 intervjuueeritava kohta, kusjuures kõrgeim näitaja oli 7 ja madalaim 2. Iga otsus koosneb seitsmest kuni kolmekümne viiest individuaalsest mõistest. Keskmise näitaja oli 23-24 mõistet otsuse kohta, mis teeb kokku üle kolme tuhande mõiste või tähendusüksuse.

Intervjuueeritavad kuulusid toonaste Regionaalmuuseumide Nõukogude (pool-iseseisvad Suurbritannia valitsuse juurde kuuluvad agentuurid, mis teenindavad muuseumi), rahvusmuuseumide, kohalike omavalitsuste suurmuuseumide ja sõltumatute muuseumide ridadesse.

Tulemused

Mida tähendab strateegiline otsus muuseumi jaoks?

Paljud erinevad valdkonnad seostuvad Suurbritannia muuseumijuhtide strateegilise otsuselangetamisega ja kõik sobivad sidusalt muuseumistrateegia "loogikasse". Vaadates aga muuseumikogukonna enese kirjanduses esinevaid strateegilisi küsimusepüstitusi, näib see sidus "strateegiaseadmine" ebapiisav.

Külastaja kaasamise ja kasvatamisega seostub suur hulk erinevaid lähenemisi. Siin on üks strateegilise valiku laialdaselt tunnustatud määratlusi: *muuseumid on külastajatele*. Selles määratluses peitub ka varjatud rahulolematuse muuseumide *passiivse* rolli pärast. Külastajad tuleb *haarata vastastikusse suhtlemisse*, olla *vaheldusrikas ja täielikult haarav*.

Tunnistatakse *kultuurilise muutuse* vajadust. "Ülespoole" juhtimise¹ puhul on märgata kõrget pragmatismi taset, näiteks võtmeisikute ja *valitsemise* teemadel. Mõistete, nagu *sisemise ja välimise koostöö arendamise* kasvatamise vajadustest rääkimine viitavad kõigile organisatsioonidele omaste toimimispõhimõtete mõistmisele. See aitab uurimistulemustesse siduda ka *mitte-äriliste* ettevõtete andmeid. "Edukust" nähakse seotuna võrdselt nii otsuselangetamisprotsessi *sotsiaalsete väärtuste* kui teadmise, millistel puhkudel juhtidel *ei* tasuks liiga palju sekkuda (Rodrigues & Hickson 1995). See on üks teemasid, mida Suurbritannia muuseumijuhid selgelt mõistavad.

"Strateegiline mõtlemine" selles uurimuses toob küllalt selgelt välja ortodokse muuseumiprofessionaalsuse kui *ühe võtmetähtsusega aladest*. See tähendab, et muuseumistrateegia on holistlik, kogu organisatsiooni haarav mõiste ega ole seotud ainult kogumise, kogude eest hoolitsemise või kogude uurimisega, kuigi suur hulk muuseume käsitlevat kirjandust peab seda jätkuvalt *ainsaks* strateegia rakendamise alaks. See on ehk järjekordne näide erinevusest *retoorika* ja *reaalsuse* vahel (Brown 1987).

"Strateegiline mõtlemine" viitab siinkohal ka *uue tekkivale muuseumiprofessionaalsusele* (Hatton 2001b), mis tunnustab vääraks jätkuvalt muuseumialase kirjanduse keskmises oleva ortodokse arusaamise muuseumist. Algavast paradigmatavahetusest objektikesksest käsitlusest külastajakesksuse suunas on ka teisi märke (Weil 1990).

Ressursid ja finants

Ressursid ja rahastamine on ühine teema kõigis Suurbritannia muuseumidega seotud sektorites. Ehkki valitus loobus piletitasu küsimisest rahvusmuuseumide külastamise eest, on selge, et see ei mõjuta oluliselt sõltumatute ega ka teiste muuseumide tegevust sissetulekute teenimiseks. Kuni leitakse piisavalt tõhusad alternatiivid, jäävad sõltumatud muuseumid sõltuma sissepääsutasudest kui peamisest sissetulekuallikast. Teised muuseumid peavad jätkuvalt täitma lünka, mis jääb elementaarse riikliku toetuse ja valitsuse poolt seatud eesmärkide saavutamiseks kaasnevate reaalsete kulude vahele.

Ainus märkimisväärne ebakõla andmetes puudutas sõltumatuid muuseumi. Üks küsitluteist leidis, et sõltumatute muuseumide puhul kasutusel olev mudel (piletitasudest ja teistest sissetulekuallikatest toetatav turundus kui viis külastajaid meelitada) *ei tööta*. Lahendusena nähti strateegia muutmist, keskendudes pigem *paindlikule hoonete kasutusele* kui jätkata tegutsemist puhtalt külastajatele atraktiivse kultuuriobjektina.

Teine intervjuueritav leidis siiski, et turunduslik mudel toetab muuseumi funktsioone ja *kinnitas seega mudeli efektiivsust*. Näib, et siin võib probleemiks olla muuseumidevahelise

¹ Hierarhiliselt kõrgemalseisvate võtmeisikute juhtimine (*managing upward*) – Toim.

kogemustevahetuse *nappus*, mis võiks pakkuda huvi Sõltumatute Muuseumide Assotsiatsioonile (AIM). Tulemused viitavad ka sellele, et keskvalitsus ja teised juhtivad organid ei ole ehk seni suutnud muuseumide sektori muredele piisavalt tähelepanu pöörata.

Juhtivad Suurbritannia muuseumijuhid loovad ja arendavad strateegiaid, kuid rakendavad vaid harva mõisteid ja keelekasutust, mis on omane strateegilist juhtimist käsitlevatele äriaraamatutele. See asjaolu ei pruugi aga probleemiks osutuda.

Toetudes kogemusele, et pärast strateegilise juhtimise põhialuste tundmaõppimist muutis vähemalt üks intervjuueeritavatest oma nägemust muuseumiärist, on mõistlik järeldada, et eksisteerib lünk hariduses, mida tuleks uurida võimalikult kiiresti ja sõltumatult käimasolevast juhtimisega seotud debatist, kuna tegu on erinevate vajadustega.

Suhtlemisoskused

On üllatav, et kuni kõige viimase ajani on muuseume puudutavatest käsitlustest pea puudunud juhtimisalaste *pehmete oskuste*, nagu *koostöö ja liitude loomise, sisemiste ja välimiste koostöösuhete haldamise käsitlemine* ning avalik üleskutse *kultuurimuutusele*.

Tähele tasub panna ka seda, kui vähe tähelepanu pööratakse sellele praegu ülikoolides professionaalseid muuseumitöötajaid koolitades. Tervitav on, et viimasel ajal on seda hakatud teadvustama (Holmes 2000a, lk 5; Holmes 2000b, lk 27-29; Clare 2001, lk 19), kuid peab ütleva, et see toimub hilinenud vastusenatunduvalt varasematele viidetele muuseumide juhtimisega seotud küsimustekompleksile.

Clore Duffieldi Fondi töörühma aruanne (*Task Force Final Report*, 2002) märkis, et “juba 1997. aastal toonase Muuseumide Koolitamise Instituudi raportis “Juhtimistreening ja arendamine muuseumides, galeriides ja kultuuripärandi sektoris” (tuntud ka ‘Hollandi raporti’ nime all) ... jõuti järeldusele, et on kriitiliselt tähtis, et muuseumiprofessionaalide tipp omaks hästiarenenud strateegilise juhtimise oskusi ja esmaklassilisi juhiomadusi” (Muuseumide Koolitamise Instituut 1997, 41).

Dokumendis mõõndi ka seda, et vajadus juhtimisoskuste arendamise järele on aktuaalne teema kogu Suurbritannias, ega piirdu ainult kunsti, kultuuripärandi ja muuseumidega (samas).

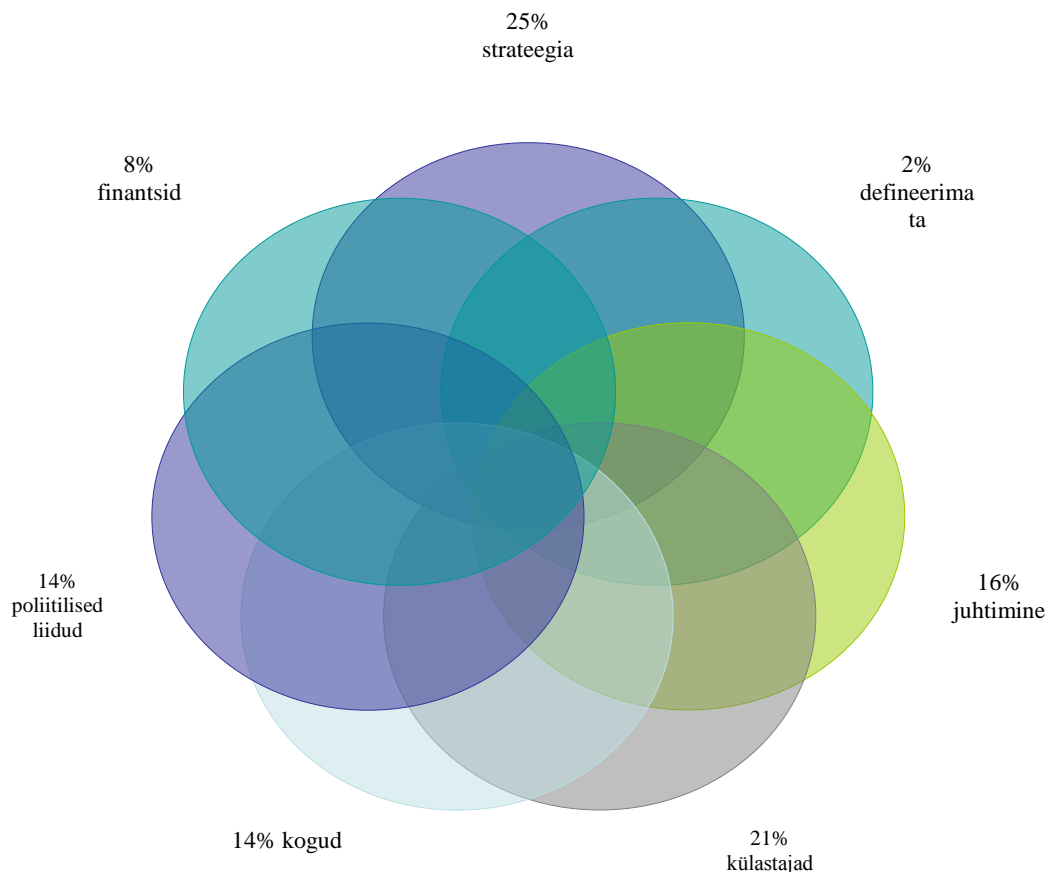
Uurimustulemustest kooruvad meta-teemad

Allpool olev ringdiagramm annab ülevaate teemadest strateegilisel otsuselangetamisel. Strateegiana kvalifitseerus vaid veerand kõigist vaatlusalustest otsustest ja vaid 16% puudutas tavalisi teemasid, nagu “eesmärgi seadmine”, “kollektiivi ümberkorraldamine” jms. 14% puudutas poliitiliste liitude loomist ja säilitamist. Need ootuspärased otsuselangetamisega seotud kolm teemade kategooriat moodustavad kokku veidi üle poole, 55%.

Arvestades laialt levinud retoorikat, mille kohaselt muuseumi peamiseks otstarbeks on asjade säilitamine, oli üllatav, et vaid 14% otsustest puudutas kogusid. Ehk peegeldab see äratundmist – vähemalt Suurbritannia tipp-muuseumijuhtide seas – et muuseumid on olemas eeskätt külastajate jaoks. Aga võib-olla on see lihtsalt aja märk ja juhtimisvõtteid tähtsustava mõtlemisviisi mõju.

Muuseumide üldist retoorikat silmas pidades on isegi veel üllatavam, et vaid 8% otsustest oli seotud finantsteemadega! See tähendab õnneks, et finantse nähakse töövahendina, mitte strateegilise eesmärgina iseeneses, ehkki väidetavalt on Suurbritannia muuseumide jaoks siiski tegu strateegilise küsimusega.

Otsuselangetamise tegurid

**Organisatsiooni püsijäämine**

Kõikide muuseumide strateegiaseadmise vaikumisi kokkulepitud eesmärgiks, millest küll *harva kõneletakse*, on muuseumide püsijäämine. Selle mitte välja ütlemine võib kujuneda probleemiks, kuivõrd kogu strateegia-alane kirjandus ja strateegiate arendamise parimad praktikad kinnitavad jõuliselt, et eesmärkide *eksplitseerimine* ehk selgelt välja toomine on hädavajalikuks eeltingimuseks efektiivse muuseumistrateegia loomisel ja läbi viimisel.

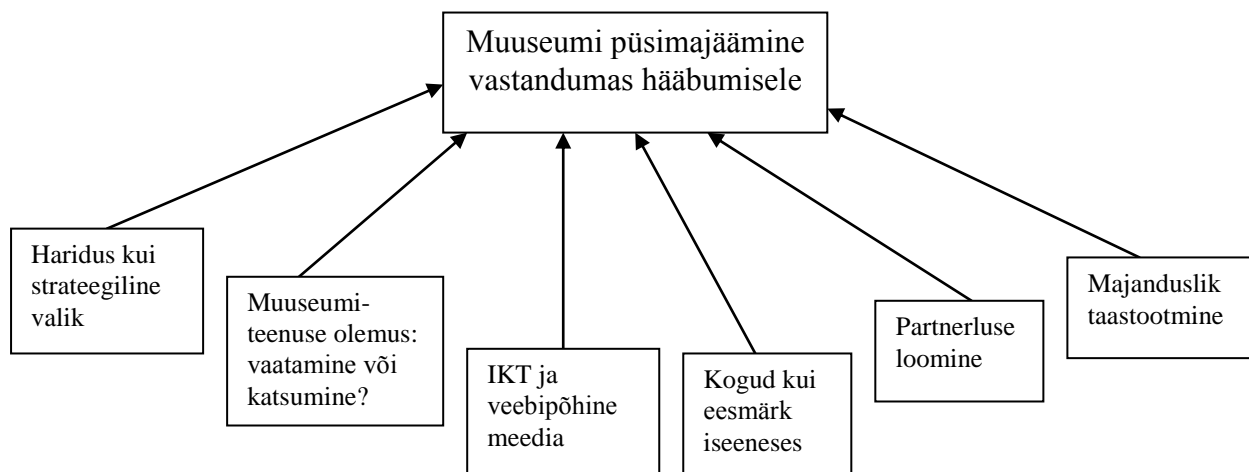
Üks soovitusi on seega, et muuseumidega seotud uute strateegiate loomisel peaks kõik eesmärgid selgelt sõnastama, eriti ülalmainitu. See käib nagunii kõigi Suurbritannia muuseumidega seotud otsuselangetamise protsessidega kaasa ja selle välja ütlemata jätmine võib takistada loovust strateegiate koostamisel.

Organisatsiooniline eesmärk

Ellujäämine mis eesmärgil? Kõige sagedamini märgitud strateegiliseks valikuks on *haridus*. Paljud mõtlevadki sellest kui strateegilise valiku sünonüümist. Teised strateegilise valiku puhul välja toodud teemad olid:

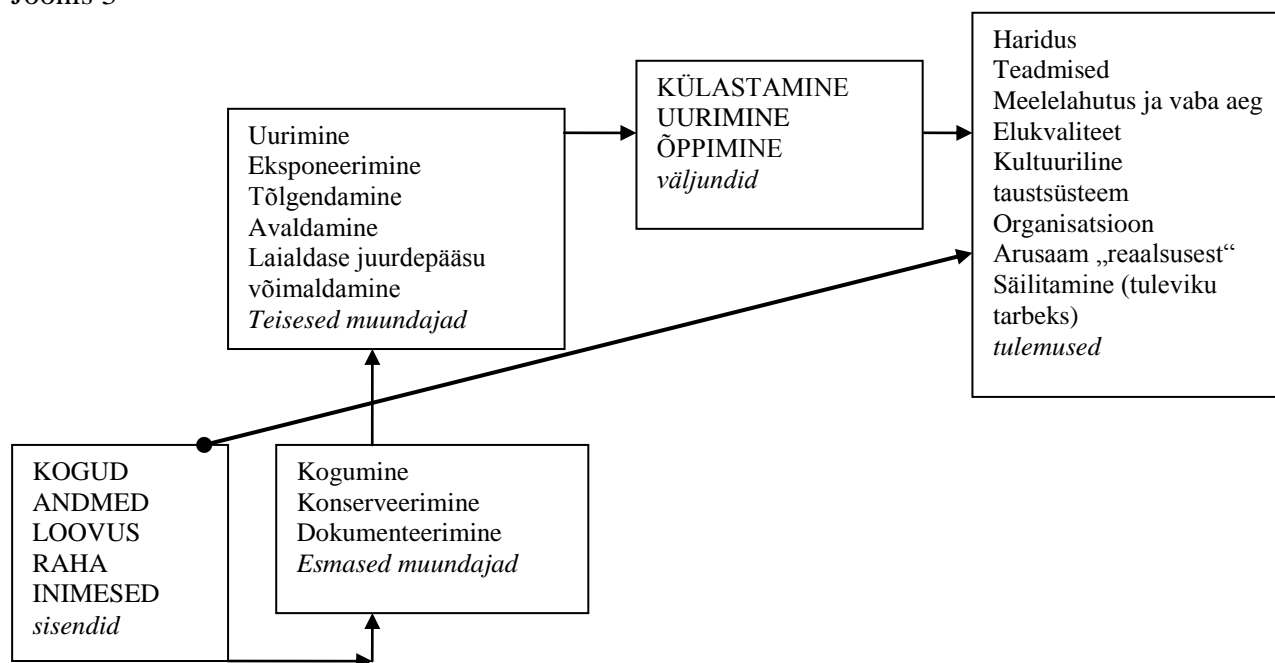
- ▶ IKT ja veebipõhine meedia – uus suund tänaseks veel tundmatute tulemustega
- ▶ Külastajakogemuse kvaliteedi tõstmine
- ▶ Vajadus ümber mõelda muuseumikogemuse mõiste, näiteks liikuda objektide pelgast *vaatamisest* nende *käsitsemise* võimalikuks tegemiseni
- ▶ Majanduslik taastootmine kui tee püsijäämisele
- ▶ Partnerluste arendamine

Joonis 2



Andmetes esindatud strateegilised valikud (*tulemused*) näivad tunduvalt piiratumad kui need, mida muuseumidega seotud kirjanduses kasutatakse (vaata allolevat joonist, kõik pärinevad muuseumide ajakirjadest):

Joonis 3



Kuid välja toodud aspektide ulatus, alates kogude nägemisest eesmärgina läbi hariduse, IKT ja veebi tähtsustamise ning toote või kogemuse olemuse ümbervaatumise vajadusest kuni partnerluste ja majandusliku taastootmise vajaduse teadvustamiseni, võib nii mõndagi muuseumipraktikut üllatada. Samas kui rõhuasetus haridusele kui *ainumõeldavale* strateegilisele valikule praktikuid ei üllataks. Otsesed arvamused *kogudest kui eesmärgist iseeneses* olid andmetes koguni harvad.

Strateegiline ja operatsioonaalne turundus

Kõik ülalmainitud strateegilised otsused toetusid *strateegilisele turundustegevusele*, ootuspärasele klassikalisele ja/või operatsioonalsele turundustegevusele:

Strateegiline turundus

- Publiku arendamine
- Publiku teenindamine
- Külastajate vaadete välja selgitamine
- Turunduse ja turu-uuringute tunnistamine muutuse eelkäijatena

Rakendusturundus

- Hindamine
- Turueelise määratlemine, sõnastamine ja reklaamimine
- Kaubamärgi arendamine
- Muuseumi kuvandiga tegelemine, nii konkreetse muuseumi kui üldise muuseumide kuvandiga (kopitanud, tolmune jne).

Et saavutada strateegilise ja operatsioonalse turunduse eesmärgi, on vaja tegevusi nagu tegevusvälja laiendamine, mitmekesisuse ja külastajaprogrammide interaktiivsuse arendamine ning külastajaprogrammide üldine arendamine. Kõik need tegevused ühtivad praegu muuseumides tekkivate ja arenevate juhtimisplaanidega. Operatsioonalsel tasandil oli näha ka selge eesmärk suurendada *korduvkülastuste arvu* ning tõsta *külastajakogemuse* kvaliteeti.

Juhtimistegevus

Juhtimistegevused – õigupoolest “managerialism” – oli teine uurimistulemustes tihti esinenud teema, mis sisaldas nii strateegilisi kui operatiivseid tegevusi. Huvitav, et selgelt olid esindatud ‘Uue Avaliku Juhtimise’ (*New Public Management*) teemad (nt vt Hood, 1991; Falconer & McLaughlin, 2000):

Uue Avaliku Juhtimise tegevused

- Väliste ja sisemiste ühenduste loomine ning koostöö arendamine
- Suhete loomine juhtimisfirmadega (kus võimalik)
- Mitmel tasandil toimimise arendamine
- Oma sektoris liidri rolli pakkumine
- Reageerimine ärilistele muutustele

“Klassikalised” juhtimistegevused

- Eesmärgid
- Avaldatud korporatiivplaanid ja strateegiad
- Töötajaskonna restruktureerimine
- Teenuste restruktureerimine
- Uurimistöö planeerimise, tegevuste ja muutuste tarbeks

Vaadati üle missioonisõnastusi, ja kui vajalik, siis muudeti. Suleti "vanu", läbikukkunud muuseumi ning avatud uusi. Just eriti kohalike omavalitsuste seas valitseb mõttelaad võtta tähelepanu alla kogu piirkonna kultuuripärand ja kaunid kunstid, mitte ainult see osa, mis nende otsese haldamise all on. See on vaieldamatult efektiivne lähenemine.

Polnud aga mingeid tõendeid soovist strateegilist koostööd edasi arendada, näiteks algatada regionaalset koostööd teiste rahvuslike pärand-organisatsioonidega, mis töötavad samas asukohas.

Kohalike omavalitsuste muuseumid näiteks nägid ennast *nõrkade organisatsioonidena*, kellel on vähe kontrolli eelarvekärbete ja jaotamise üle. Otsuseid ajendasid minevikus langetatud otsuste tagajärjed ja järgiti professionaalseid alalhoidlikke väärtusi.

Näiteks peetakse kogude väärtust igaveseks ja usutakse, et neist ei ole võimalik vabaneda (maha müüa). Mõned kogud on *asukoha-spetsiifilised* ja neid ei saa kolida ja/või mujal kasutusele võtta. Kohalike omavalitsuste muuseumidel on ka kalduvus lasta projektidel muutuda organisatsioonilisteks eesmärkideks.

Kohalikud omavalitsused mõistavad strateegia ülevaatamise protsessi “Best Value” kui strateegilise juhtimise tööriista ja tervitavad teda sellisena. Kuid uuringu tegemise ajal tajuti seda kui järjekordset eelarvekärbete tegemise mehhanismi.

Iseseisvad muuseumid tunnistavad suuremate muutuste vajalikkust strateegias. See võib näiteks tähendada liikumist eemale *külastajamagnetiks* olemise püüdlusest teiste asjade seas näiteks *paindlikuma hoonete kasutuse* poole.

Uurimus näitas teatavat muret *muuseumide kui majandusharu* hajutatud olemuse pärast. See loob konkurentsi kapitali pärast, näiteks Heritage Lottery Fund’ist raha taotlemisel. Strateegia liitumiste suunas võib tuua *nii* mitmekülgset kokkuhoidu *kui* edendada loovust.

Ressursid

Pole ootamatu, et nii ressursid kui finantsid esinevad tulemustes sageli, nagu ka kasumit mittetaotlevas kirjanduses (e.g. Chang & Tuckman 1990, lk 117-136.). Võtmetähtsusega mõisted olid *ressursside üle kontrolli saavutamine* ja selle hoidmine ning tõstmine.

Seda väljendati rääkides vajadusest teenida omatulu, ajades taga maksuvaba tulu ja kehtestades sissepääsutasusid, kõik osana eelarvelünkade täitmisest. Sõltumatud muuseumid näevad arenevaid võimalikke sissetuleku allikaid, nagu renti, pikaajalise strateegiana, mille eesmärgiks on ressursse kindlustada.

Muuseumide, Arhiivide ja Raamatukogude Nõukogu (MLA) tegeleb praegu sellega, et kaasata muuseume ‘Kõikehõlmava soorituse hindamise’ analüüsimeetodi kultuuriblokki, mis on kohalike omavalitsuste teenidussoorituse hindamise peamiseks viisiks (MLA ringkiri 19. juulist 2005).

Teine, põhimõttelisem ja veelgi strateegilisema iseloomuga ettepanek Inglismaa muuseumide tulevikust rääkides pärineb Muuseumide, Arhiivide ja Raamatukogude Nõukogult vastusena Suurbritannia Kultuuri-, Meedia- ja Spordiameti (DCMS) poolt läbi viidud konsultatsioonidele:

“... radikaalselt uus lähenemine erinevat tüüpi muuseumide juhtimisele ja arendamisele läbi rahvusliku strateegia loomise. See võimaldaks paremat planeerimist kooskõlastatud rahastamise, hoidlate, kogude juhtimise, täiendamise ja laia ringi toetavate tegevuste jaoks.”

Mängides turismikaardile, tunnistab MLA muuseumide jõulist panust majandusse ja leiab, et ehkki valitsuse toetus peab seda tähtsat panust peegeldama, peavad ka muuseumid ise tegema tunduvalt rohkem arendamiseks alternatiivseid tuluallikaid arendustegevuse ja kogude täiendamiseks.

Täpsemalt öeldes on Muuseumide, Arhiivide ja Raamatukogude Nõukogu üheainsa strateegilise ja *rahastava* organi poolt, mis toimiks sarnaselt Kunstide Nõukogule ja Spordi Nõukogule.

Võtmesoovitused Muuseumide, Arhiivide ja Raamatukogude Nõukogult:

- “Maksusoodustused inimestele ja organisatsioonidele, kes annetavad raha või väärisesemeid muuseumidele
- Tõhustatud sektoriülene turundustegevus, eriti turu-uuringute vallas ning kaubandus- ja kommertsettevõtete toetuse suurendamise osas
- Kogud ja töötajad, kes peegeldavad paremini täna Inglismaal elavate inimeste mitmekesisust
- Kogude hoidlastest välja ja avalikkuse silmade ette toomine; rahvusliku esemelaenutuse skeemi loomine
- Hoiuruumide ja kogude hooldamise ratsionaliseerimine üle riigi
- Administratiivtegevuse integratsioon ja standardiseerimine, et vabastada administratiivkuludele minevat raha kogude ja teeninduse arendamiseks
- Kindel investeerimiskava kogude ja esemete digiteerimiseks ning digitaalandmetele parema juurdepääsu tagamiseks
- Kooskõlastatud investeeringud uurimistegevusse ja muuseumi töötajate koolitamiseks ning arendamiseks
- Senisest tihedam koostöö koolide, kogukonnagruppide, Suurbritannia turismiteenistusega Visit Britain, asepeaministri bürooga, regionaalarengu agentuuridega ja rahvusvahelise muuseumikogukonnaga, et maksimeerida panus, mida muuseumid elukestvasse haridusse, loovtööstusesse, turismi ja regeneratsiooniprogrammidesse panustavad.” (*ibid.*).

Kui see kõik kõlab tuttavalt, ei tasu imestada, kui võrd see on olnud Suurbritannia juhtivate muuseumijuhtide strateegiliseks kõneaineks juba hilistest 1990ndatest. Juhtivate muuseumiotsustajate ja valitsusorganite seisukohtade ühildumise määr on muljetavaldav.

Juhtimis- ja haldamisoskused

Suur osa uurimuse jaoks kogutud andmetest väljendas nii-öelda *pehmeid juhtimisoskusi*:

- Sisemiste ja välimiste liitude loomise oskust
- Toimimist mitmel tasandil
- Tegelemine organisatsioonilise võimekusega, seda just *hierarhiliselt kõrgemalseisvate võtmeisikute juhtimise (managing upward)* mõistes
- Tegelemine suhtekorralduse ja lobitööga
- Suhete hoidmine

Kõige selle kohal kõrgub vajadus kutsuda muuseumides esile *kultuurimuutus*, et astuda vastu *muuseumide vanale hoiakule* ja *muuseumispetsialistide võimule*, mida nähakse strateegilisele muutusele ja valikule vastanduvana.

Valitsemine

Ootamatu pole ka see, et väga sageli mainiti uurimistulemustes *valitsemist*, s.t. nii kohalikul kui riiklikul tasandil poliitikute ja poliitikaga tegelemist; samuti suhete hoidmist oluliste huvigruppide ja eestkostjatega. See teema figureerib sageli nii avaliku sektori kui mittetulundussektori kirjanduses (näiteks Cyert 1990, lk 29-38; Drucker 1990, lk 7-14.) ja seda nähakse vahel pea endeemilise konfliktina organisatsioonides, mis on “erinevate huvide haprad koalitsioonid, pidevas püüdluses konsensuse suunas”. (Hall 1990, lk 153-165).

Väikese hulga muuseumide juhtimist käsitleva kirjanduse hulgas ei ole valitsemine täiesti käsitlemata teema, ehkki enamuse kirjandusest tegeleb n-ö “kesksete muuseumitegevusega

seotud” teemadega (Dickenson 1991, lk 291-03; Cato 1993, lk 73-90; Ames & Spaulding 1988, lk 33-36).

Leiti, et mittetulundussektori uuringutes olid kesksed teemad:

- Valitsemine (23%)
- Tegevjuhtimine (8%)
- Finantsressursid (30%)
- Strateegiline kohanemine (22%) (Young 1993, lk 3-22).

Kõik need teemad ilmsid selle uurimuse jaoks kogutud andmetes kas ühel või teisel kujul. Ressursside ja valitsuse keskne positsioon tulemustes on küllaltki tähelepanuväärne.

Ehkki *juhtimist* saab andmetest *tuletada*, on hämmastav otsuste viidete puudumine sellele: seda sõna ei kasutatud uurimuse kestel kordagi.

Veelgi hämmastavamaks võib ehk pidada igasuguste viidete puudumist *organisatsiooni kohanemisele*.

Mõned mittetulundussektori uurijad on rõhutanud *missiooni järjepidevust* vastamaks ühiskonnas tähtsaks peetavatele väärtustele ja vajadustele (Salipante & Golden-Biddle 1995, lk 1-20), pannes vähem rõhku *väljapoole suunatud strateegiate seadmisele*, näiteks külastajakeskusele.

See tähendab, et muuseumid võivad keskenduda pigem kogude tuleviku tarvis säilitamisele kui väliselt seatud eesmärkide järgi muutustele reageerimisele. Võib olla neid, kelle jaoks see on atraktiivne võimalus, aga juhtivate otsustajate seas ega valitsuse tasandil see nägemus suurt toetust ei pälvinud.

Teised uurijad on tähele pannud, et *kõige tugevamini mittetulundusliku organisatsiooni efektiivsusega seostuvad* nõukogu ja juhi tegevused on:

- Efektiivne tegevuskavade koostamine
- Strateegiline planeerimine
- Programmide jälgimine
- Majanduslik planeerimine ja kontroll
- Ressursside arendamine
- Konfliktilahendus (Green & Griesinger 1996, lk 381-402).

Kõik need näitajad kajastuvad ka käesoleva uurimuse andmetes ühel või teisel kombel ja kuuluvad ühtlasi strateegilise juhtimise klassikalise sõnavara hulka.

Tõepoolest, andmete väljapoole keskendumine on sedavõrd ilmne, et väärrib rõhutamist. Suur osa kasumitaotluseta uuringutest tegeleb peamiselt meditsiini ja sotsiaalteenuste sektoriga. Kultuuripärandi ja kunstide mittetulunduslik sektor erineb neist vajaduse poolest võita, arendada ja säilitada publikut, kellel on valikuvõimalus *mitte* osaleda. Sotsiaalhoolekande, meditsiinasutuste ja vanglate ‘klientidel’ vastav *valikuvõimalus ju puudub* (Flynn 1990).

Lünki ametlike väljaütlemiste ja praktika vahel (retoorika ja reaalsuse vastandus) ja üheaegselt käibel olevaid erinevaid nägemusi muuseumi rollist (näiteks objekti ja külastaja vastandus, Wilson 1989) on välja toodud ka ühe varasema mittetulundusliku uurimuse andmetes (Harris 1987). Nii võib sedasorti probleeme muuseumides pidada küllalt

seaduspärasteks organisatsiooniseesteks *pingeallikateks* (Huxham & Beech 2000), millega tuleb pigem õppida *koos eksisteerima* ja *toime tulema* kui neid 'lahendada'.

Paljusid mittetulundussektori uuringute poolt välja toodud õppetunde pole muuseumide praktikatesse veel paraku üle võetud.

Kokkuvõttes võib öelda, et edaspidises juhtimise ja halduskorralduse arendamises – olgu see siis kvalifikatsioonipõhine või mitte – tuleb end kõigepealt kurssi viia mittetulundusliku ja vabatahtliku sektori kohta käiva kirjandusega. “Ratast pole ju mõtet uuesti leiutada”!

Muuseumi ortodoksia

Nagu võiski arvata, kajastuvad andmetes selgelt ka ortodoksse muuseumiprofessionalismi ja muuseumide kohta loodud standardite kasutamine ning koolituste ja arendustegevuse ettevõtmine. Nad ei ole püsijäämise seisukohalt siiski keske tähtsusega ega kajastu ka sellesuunalistes strateegiates. See võib muuseumiprofessionaalide kogukonnale näida loomuvastane ja rohkem või vähem hirmutav, aga kogutud andmete põhjal ei ole ortodoksne muuseumiprofessionalism muuseumide püsijäämise seisukohalt keske tähtsusega.

Strategiauuringud laiemalt

Uurides teemasid, mida juhid teiste sektorite eeskujude põhjal strateegiat koostades silmas peavad, on jõutud järgmiste tegurite juurde (Eden & Ackermann 1998):

- Strateegiline kriisilahendamine
- Mõjukate huvigruppide nõudmised
- Sümbolism
- Strateegiline visioon ja emotsionaalne pühendumus
- Komplekssuse haldamine – pigem strateegiline mõtlemine ja oportunism kui planeerimine
- Meeskonna arendamine
- Asjadest teisiti mõtlemine ja nende teisiti tegemine

Mitmed neist teemadest peegelduvad siinse uuringu andmetes. Näiteks meeskonna arendamine projektijuhtimise teenistuses. Sümbolism ilmneb selgelt muuseumijuhtide puhul, kes soovivad *kiiret* ja *nähtavat* muutust, samuti muutuvast ja traditsioonilisele muuseumide kuvandile vastanduvast kuvandis.

Siinkohal võib muuseumide strateegiaseadmise norme ehk kõige enam kõrvutada ülikoolides kasutatavate põhimõteteaga. Otsese paralleeli puudumine strateegilise muutusega äriallas, eeskätt põhilistes mõõdikutes nagu kasum või investeringute tagasi teenimine tähendab, et:

“...institutsiooni püüdlustes silmapaistvuse suunas (Fombrun & Shanley 1990) tuleb arusaamine asutuse prestiižist või asukohast pingereas esile ja osutub sageli mõõdetavatest elementidest tähtsamaks (Alvesson 1990). Sellisel puhul saab kuvandi haldamisest strateegiline küsimus.” (Gioia & Thomas 1996).

Hoolimata sellest, et rakendatakse mitmeid strateegilise planeerimise meetodeid, on siinkohal tegu pigem *strateegilise mõtlemise*, *oportunismi* ja *sooviga asju teisiti teha* kui formaalse strateegilise planeerimisega, mis on suure osa uuringus kogutud andmete taga.

Kaudselt viitavad andmed, et valdavale osale Suurbritannia muuseumidest on väikeste kuni keskmise suurusega ettevõtete mudeli rakendamine strateegiate loomisel kõige sobivam:

“Mitte ükski valimis osalenud väikefirmadest ei kasutanud strateegiliste tegevuste arendamisel sõnaselgelt kumbagi neist kahest teoreetilisest mudelist ega ühtegi muud metoodikat. Suuremal osal juhtudest tuginesid tegevused juhtivtöötajate varasematele kogemustele, vilumusele ja intuitsioonile ning peaaegu kindlasti ei tõlgendata neid tegevusi firmade poolt strateegilise juhtimise praktikana (Francis & Huxham 1998).

Muuseumidega seotud uuringud

Üks kahest esimesest muuseumide strateegilist turundamist uurinud käsitlusest (Matheson 1992/McLean 1993; Bradford 1991, 1992) tõi kasutusele mõiste ‘edu spiraal’, mis toimib *muuseumi haldamise, muuseumi maine haldamise ja patroonidega suhete haldamise* vahel. See mõiste on heas kooskõlas käesoleva uurimuse järeldustega.

Silmnähtavalt suuremat rõhuasetust ‘küllastajale’ käesolevas uuringus võivad seletada varasematest uurimustest mööda läinud aeg ja muutused muuseumisektoris. Ilmne on ka see, et vaatamata ajavahele ja erinevustele nii metodoloogias kui teemapüstituses, esindavad kõik kolm uurimust *muuseumide tegelikkust* küllalt hästi.

Käesolev uurimus kinnitab ka varasemate uuringute tähelepanekut, et kohalike omavalitsuste vaba aja teenistuste väidetav edutus muuseumide rindel on põhjendatav sellega, et käest on lastud kaks kolmest ‘edu spiraali’ näitajast, täpsemalt suhete haldamine patroonidega ja muuseumi maine haldamine:

“Sellise olukorraga silmitsi seistes võivad muuseumiprofessionaalid tunda, et neil pole muud võimalust kui taanduda valdkonda, mille üle nad on kontrolli säilitanud, nimelt muuseumi haldamise juurde.” (Bradford 1992, lk 336).

Nii käesolev uurimus kui mõlemad varasemad käsitlused paljastavad *strateegiliste otsuste paljususe vastuseks* ‘väljastpoolt kehtestatud kärbetele...’ (Jick & Murray 1982).

Otsusest viia muutusi läbi *pikema aja jooksul* oleks palju võita, sest see näib muutuse juhtimise olukordades töötavat nii kiiremini kui efektiivsemalt (Hatton 1999)! Samuti toimib see tunduvalt paremini keskselt kindlaks määratud tegutsemisviisi muutusest, millele järgneb struktuurimuutus, kuna sel juhul on oht, et nii energia kui ressursid võivad muutuste käigus ilma soovitud eesmärke saavutamata kokku kuivada.

Muuseumidega seotud strateegilised küsimused

Organisatsiooni mõjutada võivate lähenevate trendide tuvastamise kunsti, kui mitte teadust, nimetatakse strateegiliste küsimuste diagnostikaks. On olemas terve hulk uurimusi, mis kirjeldavad selle toimimist.

Strateegiliste küsimuste diagnostika kohta on kirjutatud küllalt palju (Mitroff, Emshoff & Kilman 1979; Cowan 1989; Dutton 1993, 1997; Dutton & Duncan 1987; Dutton & Jackson 1987; El Sawry & Panchant 1988; Jackson & Dutton 1988; Lant, Milliken & Batra 1992; Milliken & Dukerich 1990). Teemaalilisest kirjandusest tuleb välja, et (i) strateegilised küsimused sõltuvad täielikult nende ära tundmisest asjaga seotud inimeste poolt ja (ii) et tegu on üldise *tõlgendava* protsessiga (Dutton & Duncan 1987, lk 280):

“...üks peamisi põhjusi, miks organisatsioonid muutustele keskkonnas erinevalt reageerivad, on seotud sellega, kuidas otsustajad strateegilisi küsimusi näevad ja tõlgendavad.” (sammas, lk 279) [autori rõhutusega].

Selline protsess võib olla nii *automaatne* ja *mittereflektoorne* kui ka *aktiivne* ja *reflektoorne* (sammas, lk 340):

“... varasemate kokkupuudete ja probleemilahenduste käigus väljakujunenud kategooriate aktiveerimine otsustajate peades (samas, lk 341), vastandudes “... teadliku ja tahtliku viisiga, mis hõlmab info otsinguid ja analüüsi hoopis kõrgemal tasandil.” (samas, lk 342).

Dutton kirjeldab tingimusi, mis viivad *automaatsele strateegiliste küsimuste diagrammilisele diagnoosile* (vaata tema Joonist 1) (samas, lk 350). Automaatse strateegiliste küsimuste diagnostika toimumise tõenäosuse määrab kolme kategooria *koosmõju*:

- otsustaja seotus antud küsimusega
- keskkonnaga seotud parameetrid
- organisatsiooniline kontekst

Automaatse strateegiliste küsimuste diagnostika toimumise tõenäosust mõjutab see, kui hästi otsustaja teemaga tuttav on, kui oluline see talle on, kui tugev on tema hinnang, kui tugevad on ajaline ja infokogusest tulenev surve, samuti erialakeskseks ja rutiinseks muutumise tase, vastavus üldistele normidele ja varasemad sooritusel.

Muuseumide otsustajad näivad selle küsimusega tuttavad olevat. Neid küsimusi, mis on olulised muuseumijuhtide kui professionaalide ja nende organisatsioonide püsijäämise seisukohast, hinnatakse ja nähakse *strateegilistena*.

Aeg ja informatsioon mängivad oma osa, muuseumidega igapäevaselt seotud küsimused muutuvad rutiinseteks ja erialakeskseteks. Ehkki vaid vähesed *sisulised* teemad kerkivad esile ka mujal, võib *protseduuri* tasandil vähesed vaevaga leida paralleele teiste organisatsioonidega.

Muuseumid on järjepidevad ning muuseumialane professionaalne kirjandus viitab sellele, et mõned neist küsimustest on püsivad ja eriomased muuseumidele kui organisatsioonidele, kusjuures muuseumid näivad olevat võimetud neist mitmeid lahendama.

Kõik see viitab sellele, et automaatne strateegiliste küsimuste diagnostika võibki olla peamine muuseumides kasutusel olev diagnoosimise viis.

“Kui küsimusi tõlgendatakse sellisel automaatsel moel, aktiveeritakse varem esitatud küsimustele antud vastused ja käsitletakse uusi teemasid nii nagu vanu. See suundumus tuleb selgemini välja selliste firmade juhtkonnas, mis on eksisteerinud stabiilses keskkonnas ja firmades, mis ei ole läbi teinud olulisi muutusi ei kultuuris, struktuuris ega strateegiates.” (samas, lk 351).

Dutton küsib (1997, lk 81), kuidas mõned teemad tõusevad mõnedes organisatsioonides strateegilisteks küsimusteks, teistes aga mitte? Käesoleval juhul tuleks küsida, kuidas on võimalik, et mõned teemad üht organisatsioonide gruppi üldse ei puuduta?

Pärast selle uurimise jaoks andmete kogumist ning kui strateegilise mõtlemise asendusmeetodid välja hakkasid kooruma, asus autor muuseumide teemalisest kirjandusest strateegia mõistega seonduvaid käsitlusi otsima.

Kuidas klappivad kokku kogutud andmed ja uurimise tulemusel selgunud kolmteist strateegilist tegurit?

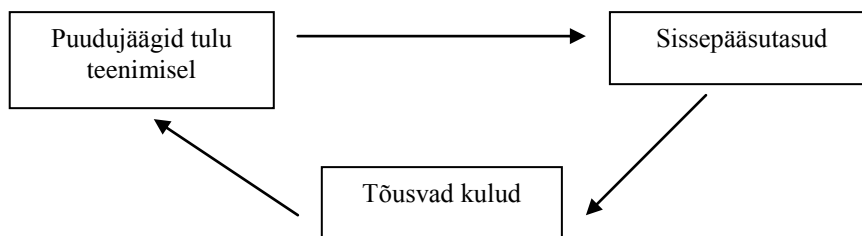
- Kasv muuseumi numbrites

- Majandusharu struktuur
- Geograafiline tasakaalustamatus jaotumises
- Tõusvad kulud
- Kasutaja tasakaalutus
- Turu küllastatus
- Raskused ja puudujäägid sissetuleku teenimisel
- Sissepääsutasud
- Organisatsiooniline efektiivsus
- Püsimajäämine
- Konkurents
- Teiste strateegiliste mängijate, eeskätt *Heritage Lottery Fund*'i mõju
- Surve muutuste läbiviimiseks

Tegelikult pole need teemad ei eraldiseisvad ega diskreetsed:

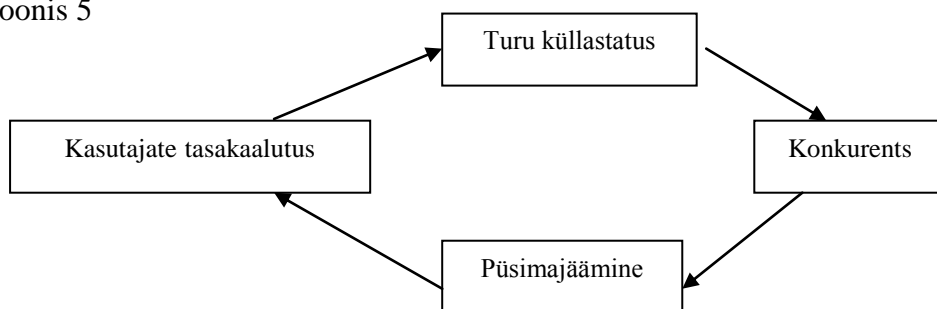
- Tõusvad kulud, sissetulekud ja sissepääsutasud on läbi põimunud lahtiharutamatusse ringi – *nõiaringi*?

Joonis 4



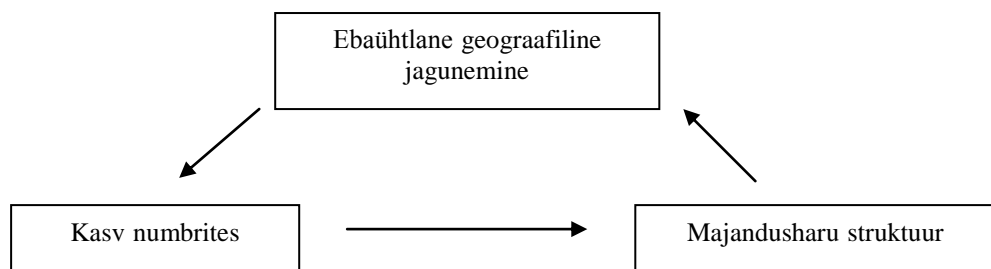
- Kasutajate tasakaalutus, turu küllastatus, konkurents ja püsimajäämine on samuti omavahel tihedalt seotud – teine *nõiaringi*?

Joonis 5



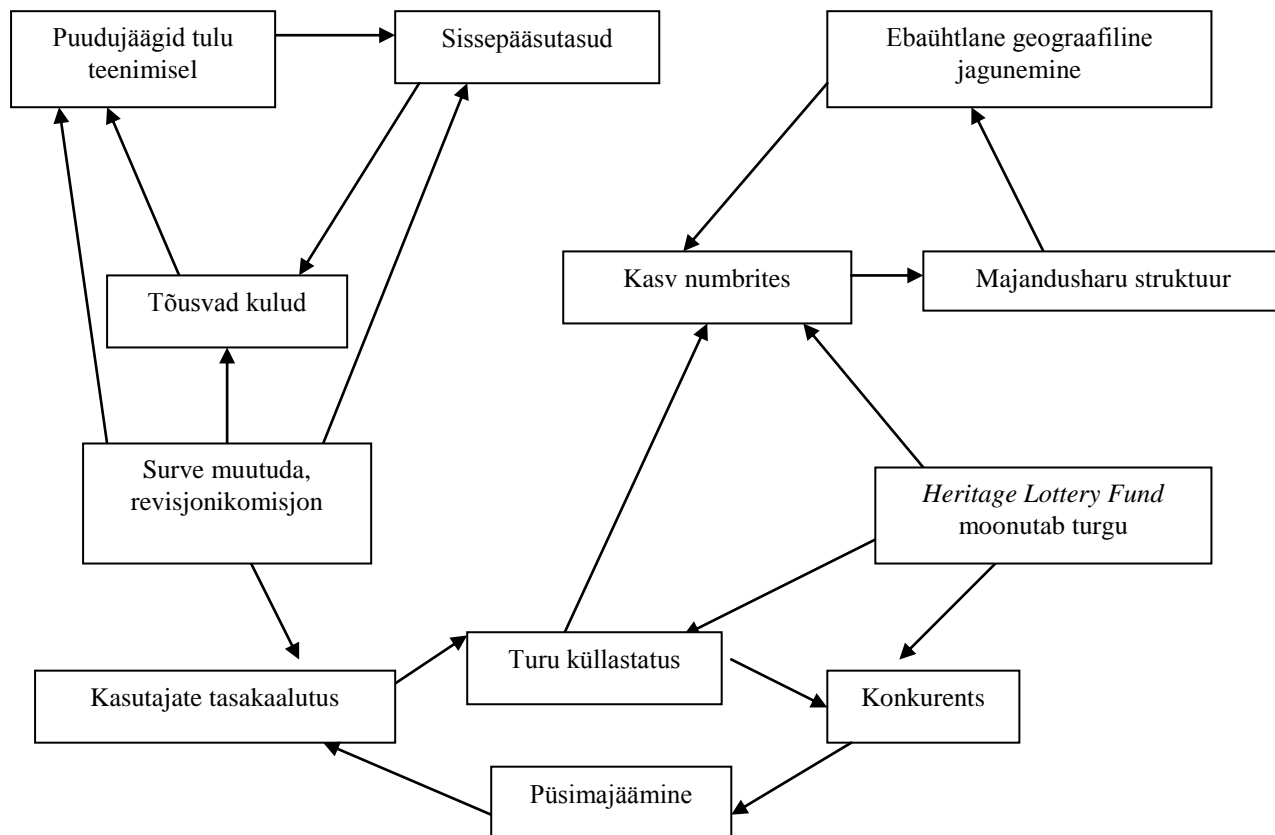
- Kasv numbrites, majandusharu struktuur ja selle tulemusel tekkiv tasakaalutus geograafilises jaotumises moodustavad kolmanda tugeva ringi – kolmanda *nõiaringi*?

Joonis 6



- Teised strateegilised mängijad – eeskätt *Heritage Lottery Fund* – ja neilt tulev surve muutuda lisab esimesele ja teisele ringile veelgi survet (vaata allpool):

Joonis 7



Need kolm dünaamilist nõiaringi loovad üheskoos kahjulikud mõjud, mis tekitavad lõpuks rahulolematust nii praktikute kogukonnas kui valitsusringkondades. Nii erialainimesed kui valitsus on nüüd astumas muudatusteks vajalikke samme.

Muuseumi erialakirjandusest pärit strateegilised tegurid, millele *andmetes otseselt viidati*:

- *Majandusharu struktuur*
- *Sissetulekud ja sissepääsutasud*
- *Konkurents*
- *Püsijäämine*

Ka suur valik teisi tegureid esineb vaikumisi teemades, mis toetavad strateegilisi otsuseid, ehkki tegu pole võtmeküsimustega otsuselangetamise protsessis.

Pea terve uurimise perioodi kestel ei tundunud ükski organ võtvat endale vastutust luua muuseumimaastikust strateegiline tervikpilt. Praegusel hetkel koostavad sellist ülevaadet Suurbritannia Kultuuri-, Meedia- ja Spordiamet (DCMS) ja Muuseumide, Raamatukogude ja Arhiivide Nõukogu (MLA). Väga tähelepanuväärne ja teretulnud strateegiline samm edasi on regionaalmuuseumide töörühma aruanne “Renessanss regioonides: uus visioon Inglismaa muuseumidele” (2001).

Mainimist väärivad ka muuseumide endi poolt loodud strateegilised töörühmad. 1999. aastal Muuseumide ühingu konverentsil Edinburghis loodud kohalike omavalitsuse suurmuuseumi koondav grupp (GLLAM) määratleb end kui muuseumide ühendust, mille

liikmed “teenindavad teatud linnas vähemalt 200 000 inimest” ning “abistavad külastajaid ning arendavad külastajaskonda, kes kuuluvad oskustöölise, töölise või alamklassi sotsiaalsesse gruppi” (Nightingale 2000).” Kohalike omavalitsuste väikemuuseumi koondav grupp GoSLAM loodi põhimõtteliselt samadel eesmärkidel 2001. aasta mais.

Mõnes mõttes vastab muuseumisektori hetkeolukord varasemale strateegilises plaanis laialivalguvale pildile. Vaatamata väga teretulnud keskusest juhitud strateegilisele tegutsemisele on *organisatsiooni efektiivsuse* teema seni täielikult tähelepanu alt välja jäänud. See teema puudub ka täielikult käesoleva uurimuse tarbeks kogutud andmetest.

Briti Muuseumide, Raamatukogude ja Arhiivide Nõukogu on asunud selle puudujäägiga mitmel rindel tegelema. Tsiteerin siinkohal ühe strateegilise lähenemise kirjeldust, ametlikku plaani korvata informatsioonipuudust juhtimises:

“Muuseumide, Raamatukogude ja Arhiivide Nõukogu nägemus kogu sektorit katva statistika kogumiseks on elektrooniline süsteem, mis katab muuseume, arhiive ja raamatukogusid ja alasektoreid loetletud valdkondades. See katab võtmetähtsusega andmed, mitte kõik andmed, mida hetkel kogutakse...

Muuseumide, Raamatukogude ja Arhiivide Nõukogu kavandab andmete kogumise protsessi igas sektoris eraldiseisvana, kusjuures tekkivat sünergiat ja valdkondade vahelisi andmeid hakatakse kasutama niipalju kui praktiline ja kasulik...” (MLA kodulehekülg 14. juulil 2005, http://www.mla.gov.uk/information/evidence/ev_stats.asp).

See hõlmab andmete otsimist nii kasutajate kui ka *mitte-kasutajate* kohta.

See tähendab, et käesoleva uurimuse toimumise ajal ei mõelnud ükski informant informatsioonist kui eriomaselt strateegilisest küsimusest, *ehkki see oli nende kui Suurbritannia tippjuhtide jaoks mõneti oluline*. Sellel on muidugi võtmetähendus kõigis strateegia ja organisatsiooni efektiivsusega seotud küsimustes.

Üks seda tüüpi uurimuse väärtustest ongi mõtlemises ja otsuste tegemises pigem alateadlikult toimivate rutiinide paljastamine. Nii et ehkki see ei olnud teadliku otsustamisprotsessi osa – tõendi puudumine ei ole tõendi puudumisest – pakub see sektorile tõsist ainet seniste arusaamade ümbermõtlemiseks. Kuidas saavad ja kuidas võivad muuseumid kolmandal aastatuhandel püsima jääda ja efektiivselt tegutseda?

Kogu teemaderingi puhul märgatav *teadliku tunnetuse* puudumine erialases kirjanduses viitab vajadusele *teadlikkust tõstva* harjutuse järele. Eriti tähelepanuväärne on *organisatsiooni efektiivsuse* mõiste puudumine diskursusest.

Suurbritannia muuseumide strateegiaseadmisel näib olema kaks teistest üle kõrguvat probleemi:

- Esiteks erinevus retoorika (näiteks publikust rääkides) ja praktika vahel, ehkki see erinevus näib praegu juba muutumises olevat.
- Teiseks puudub ilmselgelt piisav kaugelenägelikkus, näiteks keskkonna signaalide tajumises ja neile vastamises ja/või strateegilistes küsimustes üldiselt.

Ehkki teema on üles võetud kesksete agentuuride poolt (nagu DCMS, MLA, HLF), oleks erinevate strateegia suundade vahel pea kindlasti vaja enam koordineerimist. Väljaspoolsete agentuuride, nagu revisjonikomisjoni ja Heritage Lottery Fund'i tegevused

näivad pilti pigem segasemaks muutvat kui lahenduse leidmisele kaasa aitavat. See tähendab, et uuringu ajal oli *olukord otsustajate endi jaoks jätkuvalt segadust tekitav*.

Kirjutamise ajal reklaamib Muuseumide ühing ühepäevast seminari (Muuseumide ühingu 9. septembril 2005), mille eesmärgiks on jätkuv illusioonide purustamine dokumendi "Regioonide renessanss", võtmetähtsusega muutuse instrumendi abil, mis aitab luua muuseumide koalitsioonide võrgustiku.

Kui olukord on selline, nagu üks informant kirjeldab, et muuseumijuhid reageerivad väljastpoolt nende otsest kontrolli (näiteks keskagentuuride poolt tulevale) strateegiaseadmisele vaid *taktikaliselt*, eksisteerib tõsine vajadus jätkuva dialoogi järele erinevate agentuuride endi vahel ning agentuuride ja muuseumide vahel, keda nad juhtida soovivad. See aitaks lahendada igasuguseid segadusi, mis tulenevad ilmsetest erinevustest keskses strateegiaseadmises ja viiks edasi küsimust strateegilise teadlikkuse teadvustamisest üldiselt.

Kontseptuaalsel tasandil näib üheks peamiseks küsimuseks olevat ka 'jagatud mõistmise' fenomen, kõikide muuseumijuhtide poolt jagatud ühesugune arusaamine tähendustest, mis seoks nad uues tekkivas professionaalses ortodoksias ühte.

Vaatamata tõenditele väga piiratult toimivas 'strateegiaseadmises' muuseumides, muudab just muuseumilikkus (Van Haven 1995) – see, mis annab külastajatele läbi nägemise, kuulmise ja osalemise muuseumikogemuse – nad strateegilistele muutustele resistentseks.

Strateegilise juhtimise alane kirjavara viitab, et 'ühise visiooni' ja 'missiooni' samm-sammult arendamine aitab lõpuks (näiteks Johnson & Scholes 1989, 2001; Eden & Ackermann 1998) kaasa organisatsiooni püsijäämisele ja efektiivsele toimimisele. Tõepoolest, need on efektiivse strateegia *sine qua non* ehk vältimatud tingimused.

Siinesitatud andmed viitavad sellele, et *muuseumide puhul* ühine visioon ja vaikimisi olemasolev, sidus ning *organisatsioonidevaheline* "missioon" õigupoolest takistab muuseumi kui organisatsiooni olemast strateegiliselt paindlikud ja seega strateegiliselt efektiivsemad.

Nii strateegilise juhtimise alases kirjanduses kui praeguse valitsuse poliitikas on seda peetud soovimatuks. Muuseumijuhid võiksid senisest veelgi enam proovida arutleda ja mõelda väljaspool harjumuspäraseid piire. Parodeerides Nick Merrimani raamatu "Teisele poole klaaskasti" pealkirja (Merriman 1991) võiks öelda, et muuseumide otsustajad peaksid mõtlema veidi enam "teisele poole klaaskasti" ja tõepoolest "teisele poole nelja seina".

Võib öelda, et strateegia tähendab sama palju *asjade teisiti tegemist* kui uute asjade tegemist. Kõik, mis hoiab ära strateegilise vastutuse kandjate poolse *automaatse mõtlemise* ja laiendab nende silmaringi, on kasulik abi innovatsiooni, loovuse ja strateegiaseadmise seisukohalt.

Siin on üks viis seda killustatust kirjeldada:

"organisatsioone... on parim käsitleda kui valmis-mõeldud lahenduste kogumit, mis 'otsivad' probleeme. Sellised lahendused on ajaloo tulem (tulenedes sellest, mida minevikus sarnaste probleemide puhul ette võeti) ja organisatsioonikultuuri produkt (normatiivselt soodustatud või pärsitud käitumine). Uued otsustamise valdkonda sisenevad probleemid ja küsimused leiavad eest juba olemasolevad ja neid ootavad lahendused." (Cohen, March & Olsen 1972).

Käivitunud on protsess, milles muuseumid koguvad endasse stiimulit muutumiseks ja muutuse efektiivseks rakendamiseks. Nad teevad seda siiski läbi kitsalt defineeritud 'muuseumiläätse'.

Kohandada 'uut maailma' muuseumiga (aruandekohustusega, mitmelt poolt tuleva toetusega, grantide tagaajamisega, informatsiooni-kommunikatsioonitehnoloogiaga jne) on muuseumide üks strateegia. Aidata muuseumidel 'uue maailma' tõsiasjadega kohaneda on hoopis teine ja keerulisem strateegia, kuid selle rakendamisel on suurem tõenäosus jõuda strateegiliste eesmärkideni, nagu muuseumi püsijäämine. Küsimus on siin selles, kas võtta omaks asjassepuhendatu vaade väljapoole või väljaspool oleva kõrvalseisja vaade organisatsiooni sisse.

On tähelepanuväärne, kui suurt sarnasust näitavad üles käesolevas uurimuses osalenud muuseumid rea teist tüüpi organisatsioonidega, vähemalt vaadates strateegialoome ja strateegilise mõtlemise aluseks olevaid mõisteid. Muuseumide strateegialoome sarnaneb paljuski teiste otsustajate strateegialoomega. Ehkki muuseumi kontekst, turg, sotsiaalsed sihid ja eesmärgid on selgelt erinevad näiteks haiglate või supermarketite omast, on nende strateegiline mõtlemine siiski sarnane. 'Sisu' on erinev, lähtudes kontekstist jpm, aga individuaalsel tasandil toimuv otsuste langetamise protsess peegeldab täielikult teistes kogukondades praktiseeritavat.

Selgitavad mudelid

Järjepidevust, mis iseloomustab muuseumide strateegilist otsusetegemist, võib seletada *akulturasiooni* protsessiga, mis on tuntud sotsiaalantropoloogiast, ja *sotsialiseerumise* protsessiga, nagu seda kultuuri-uuringutes nimetatakse (Feldman 1976). Organisatsiooniuringutes nimetatakse seda *professionaliseerumiseks*, juhtimise ja organisatsiooni muutumise/arendamise teemalistes kirjutistes *organisatsioonikultuuriks*, autonoomseid väärtusi vastandatakse omaks võetud väärtustele, normidele ja uskumustele (Heron 1981). Seda on nimetatud ka organisatsiooni mõtestamiseks (Weick 1995), *sotsiaalselt konstruktiivseks protsessiks* (alates varastest mälueksperimentidest) (Bartlett 1932), *vaikimisi toimivate ehk praktikas järgitavate teooriate (theories-in-use)* vastandumiseks sõnaselgetele *teooriatele, mida tunnustatakse, kuid ei järgita (espoused theories)* (Argyris & Schön 1978), või lihtsalt "grupimõtlemiseks" (Janis 1982). Seda järjepidevust jagavad muuseumieriala asjatundjad, kes tegutsevad erinevates organisatsioonides.

Jagatud arusaamade ja tähenduste fenomeni ennast on kirjeldatud paljudel eri viisidel ja paljudest erinevatest vaatenurkadest ning distsipliinidest lähtuvalt:

- autokommunikatsioon (Broms & Gahmberg 1983)
- autonoomsed versus tunnustatud väärtused, normid ja uskumused (Heron 1981)
- tunnetuslikud kogukonnad (Porac jt. 1989)
- kognitiivsed grupid (Dunbar 1992, 1993)
- kognitiivsed sotsiaalsed struktuurid (Krackhardt 1987)
- ühised käitumuslikud stsenaariumid (Gioia jt. 1986)
- praktiseerimise, õppimise, tähenduse ja identiteedi kogukonnad (Wenger 1998)
- epistemoloogilised kogukonnad (Haas 1992)
- tõlgendavad kogukonnad (Fish 1980)
- grupimõtlemine (Janis 1982)
- meelemaastikud (Maruyama 1982)
- kollektiivse tegevuse võrgud (Czarniawska-Joerges 1992)
- kutsekogukonnad (Van Maanen & Barley, S. 1984)
- organisatsiooni mõtestamine (Weick 1995)
- professionaliseerumine (Zhou 1997, lk 265)

- ▶ psühholoogilised grupid (Bartlett 1932, lk 274-280)
- ▶ teaduslikud kogukonnad (Kuhn 1970)
- ▶ jagatud kognitiivsed kaardid (Langfield-Smith 1992)
- ▶ keelekogukonnad (Barley 1983)
- ▶ *vaikimisi toimivad ehk praktikas järgitavad teooriaid versus teooriad, mida tunnustatakse* (Argyris & Schön 1978).

Nii näiteks näeb Barley keelekogukondasid organisatsioonidena mis jagavad:

“sotsiaalselt konstrueeritud tähenduse süsteeme, mis lubavad liikmetel mõista nende otsest ja võibolla ka kaugemat keskkonda.” (1983, lk 393).

Seda efekti rõhutab ka Beckert:

“... organisatsioonide struktuur ja toimimine põhinevad suuresti vaikimisi omaks võetud stsenaariumidel ja organisatsioonist arusaamisel ja mitte strateegiate maksimeerimisel.” (1999, lk 777).

Seega võib eeldada, et otsuselangetamine erineb gruppide poolt omaks võetud jagatud tõekspidamisi mööda:

“Erinevalt traditsioonilisematest teooriatest rõhutab institutsiooni-teooria kultuurimõju olulisust otsustamisel ja formaalsete struktuuride loomisel. Selle järgi on organisatsioonid ja seal töötavad inimesed *mässitud väärtuste, normide, reeglite, uskumuste ja vaikimisi omaks võetud tõekspidamiste võrku*, mis on vähemalt osaliselt nende endi poolt välja mõeldud.” (Barley & Tolbert 1997, lk 93) [autori rõhutus].

See tähendab, et *jagatud tähendusväli* seob kõiki muuseumide otsustajaid uude ja arenevasse professionaalsesse ortodoksiasse.

Igas sidusgrupis on suur hulk jagatud uskumusi. See tähendab, et kohtumise käigus tuleb läbi rääkida vähem jagatud teadmist (Langfield-Smith 1992).

Vaikimisi omaksvõtt (näiteks küsimustes, et milleks muuseumid olemas on, kuidas nad toimima peaksid jne) kindlustab omakorda neid uskumusi. Läbirääkimiste puudumine spetsialistide vahel algtaseme terminite definitsioonide osas takistab muutuste tekkimist mõtlemises, ilma milleta ei ole võimalikud ka muutused tegevuses.

Kogemusest ja muuseumikogukonna kirjanduse põhjal teame, et asetleidvad mõttevahetused ja vaidlused taanduvad sageli lahendamata ja *lahendamatu* pingele – dihhotoomiale eseme- ja külastajakeskuse vahel.

See ei olegi ehk nii üllatav. Eeldus, et sarnaste organisatsioonide igapäevane tegevus näeb, kõlab ja tundub ühesugune, või vähemalt väga sarnane, on ju igati põhjendatud. See, mis muudab koolid ‘koolideks’, advokaadibürood ‘advokaadibüroodeks’, haiglad ‘haiglateks’ ja tehased ‘tehasteks’ on kogum jagatud kogemusi, väljakutseid ja võimalusi.

Jagatud kogemustele isegi maailma eri paigus sarnaste tähenduste omistamine, sarnaste strateegiate abil väljakutsete lahendamine ja katsed haarata sarnaste taktikate abil võimalustest on tõenäoliselt igati ootuspärased.

Probleem seisneb selles, et mõiste ‘strateegia’ sisaldab vaikimisi ja sageli ka selgesõnaliselt välja öeldult *muutuse juhtimise aspekti*. Samal ajal kui jagatud tähendusvälja fenomen köidab muuseumitöötajaid ühte gruppi, toimides heuristiliselt positiivselt, toimib see

samaaegselt strateegia seisukohalt ka heuristiliselt negatiivselt. *Märkimisväärne muutus leiab aset vaid siis, kui erinevate mõjude või tõendite kriitiline mass murrab ennast läbi tuumikmõistete hulka.*

Enne läbimurde toimumist võib veel koguda palju tõendeid muutuse vajaduse kohta ja seda põhjustavate muutuste kohta. See kõik võib sündida ka 'tuumikuskumusi' muutmata. Sellised 'tuumikut iseloomustavad jooned' või 'organisatsiooni teadmiste struktuurid' jäävad pikkadeks aegadeks invariantseteks, samas kui perifeersed jooned võivad muutuda ja muutuvadki (Lakatos 1978).

Seega pole kuigi üllatav järeldus, et muuseumide juhtimisprotsess on *sisemiselt järjepidev* ning radikaalsete muutuste toimumine, eriti nende kiiresti toimumine, on väga ebatõenäoline.

Viited:

- Abraham, M, Griffin, D and Crawford, J. 1999. Organisation change and management decision in museums, *Management Decision*, 37(10), 736-751.
- Alvesson, M. 1990. Organization: from substance to image? *Organization Studies*, 11, 373-394.
- Alvesson, M. 1991. Organizational symbolism and ideology, *Journal of Management Studies*, 28(3), 207-225.
- Ames, P J & Spaulding, H. 1988. Museum Governance and Trustee Boards: A Good Engine that Needs more Oil, *International Journal of Museum Management and Curatorship*, 7(1) (March 1988), 33-36.
- Anderson, G, ed. 1998. *Museum mission statements: building a distinct identity*, Washington: American Association of Museums, Technical Information Series.
- Archibald, R R. 1998. Leadership and institutional change: the role of mission statements, ix-x in G Anderson, ed. *Museum mission statements: building a distinct identity*, Washington: American Association of Museums, Technical Information Series.
- Argyris, C & Schön, D A. 1978. *Organizational learning: a theory of action perspective*, Reading, MA: Addison Wesley.
- Bains, M A. 1972. *The new local authorities: management and structure*, Working Group on Local Authority Management Structures, London: HMSO.
- Barley, S R. 1983. Semiotics and the study of occupational and organizational cultures, *Administrative Science Quarterly*, 28, 393-413.
- Barley, S R and Tolbert, P S. 1997. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution, *Organisation Studies*, 18(1) 1997, 93-117.
- Bartlett, F C. 1932. *Remembering: a study in experimental and social psychology*, New York and London: Cambridge University Press.
- Beckert, J. 1999. Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations, *Organization Studies*, 20(5), 777-799.
- Bienkowski, P. 1994. Soft systems in museums: a case study of exhibition planning and implementation, *Museum Management and Curatorship*, 13(3) Sept. 1994, 233-250.
- Borley, L. 1994. Managing strategies and financial considerations: historic properties, 21-33 in R Harrison, ed. 1994. *Manual of Heritage Management*, London: Butterworth-Heineman.
- Bowsher, C. 1995. *Total Quality Management in Museums: An Investigation into the Adaptive relevance of TQM in the Museums Sector*, unpublished dissertation, Leicester: University of Leicester.
- Bradford, H. 1991. A new framework for museum marketing, 85-98 in G Kavanagh, ed. *The museum profession, internal and external relations*, London: Routledge.
- Bradford, H. 1992. *Marketing Scotland's Museums and Galleries*, PhD thesis, Glasgow: Strathclyde University.
- Broms, H and Gahmberg, H. 1983. Communication to self in organizations and cultures, *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 483-495.
- Brown E H. 1987. Museum curatorship rhetoric vs. reality, 8-21 in B F Tolles, Jr. ed. *Museum Curatorship - Rhetoric vs. Reality, The Proceedings of the Eighth Museum Studies Conference*, cosponsored by the Museum Studies Program and the Museum Studies Association, University of Delaware April 11, 1987.
- Boylan, P J. 1996. Revolutionary France and the foundation of modern museum management and curatorial practice; Part II – David and Vicq d'Azyr 1792-94, *Museum Management and Curatorship*, 15(2) June 1996, 117-132.

- Burnes, B. 1992. *Managing Change*, London: Pitman Publishing.
- Carrington, L. 1998b. Vision on, *Museums Journal*, 98(1), 30-31.
- Carrington, L. 1998. Leading the way forward, *Museums Journal*, 98(6), 17.
- Cato, P S. 1993. The effect of governance structure on the characteristics of a sample of natural history-oriented museums, *Museum Management and Curatorship*, 12(1) March 1993, 73-90.
- Cato, P S. 1994. Variation in operational definitions of natural history in a sample of natural history-oriented museums, *Museum Management and Curatorship*, 13(3) Sept. 1994, 251-263.
- Chadwick, A F. 1980. *The Role of the Museum and Art Gallery in Community Education*, Department of Adult Education, Nottingham: University of Nottingham.
- Chang, C F & Tuckman, H P. 1990. Profits by Nonprofits, *Nonprofit Management and Leadership*, 1(2) (Winter 1990), 117-136.
- Clare, R. 2001. Plugging the skills gap, *Museums Journal*, 101(9), 19.
- Task Force Final Report, December 2002. 'An Investment in the Rising Generation of Cultural Leaders is Necessary, and Timely' (Cultural Leadership: The Clore Leadership Programme), London: Clore-Duffield Foundation.
- Cohen, M D, March, J G & Olsen, J P. 1972. A garbage can model of organizational choice, *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- Cossons, N. 1970. McKinsey and the museum *Museums Journal* 70(3) (December 1970): 110-113.
- Cossons, N. 1994. Designing and implementing corporate plans, 12-20 in Harrison, R, ed. 1994. *Manual of Heritage Management*, London: Butterworth-Heinemann.
- Cowan, D A. 1989. Executive's knowledge of organizational problem types: applying a contingency theory perspective, *Journal of Management Studies*, 26(6), 763-76.
- Cyert, R M. 1990. Defining Leadership and explicating the Process, *Nonprofit Management and Leadership*, 1(1) (Fall 1990), 29-38.
- Czarniawska-Joerges, B. 1992. *Exploring complex organisations: a cultural perspective*, Newbury Park, CA: Sage.
- Davies, S. 1993a. *Strategic Planning in Local Authority Museums*, Leeds Research Reports, Leeds: University of Leeds, School of Business and Economic Studies.
- Davies, S. 1993b. Planning in a Crisis, *Museums Journal*, July 1993, 31-33.
- Davies, S. 1993c. A Sense of Purpose: re-thinking museum values and strategies, 3-11 in S Davies and K Gee. *Debating the Future of Museums, Two Personal Views*, Bromsgrove: West Midlands Area Museums Service.
- Davies, S. 1993d. *Strategic management in the public museums sector*, unpublished MBA Thesis, University of Bradford.
- Davies, S. 1994a. *The Use and Value of Performance Indicators in the UK Museums Sector, Analysis of responses to a questionnaire*, London: Museums Association (Public Affairs Committee)/University of Leeds (School of Business and Economic Studies).
- Davies, S. 1994b. Rethinking museum values and strategies, 33-39 in G Kavanagh, ed. *Museum provision and professionalism*, London: Routledge.
- Davies, M. 2000. Access versus objects, *Museums Journal*, September 2000, 25.
- Davies, S and Gee, K. 1993. *Debating the Future of Museums, Two Personal Views*, Bromsgrove: West Midlands Area Museum Service.

- De Borhegyi, S. 1978. Museum brainstorming: a creative approach to exhibit planning, *Curator*, 21(3), 217-224.
- De Haan, D. 1997. Recipe for success, *Museums Journal*, 97(7), 26-27.
- Derrett, R. 1999. Strategy and policy, 232-244 in A Leask and I Yeoman, eds. *Heritage visitor attractions, an operations management perspective*, London: Cassell.
- Dickenson, V. 1991. An inquiry into the relationship between museum boards and management, *Curator*, 34(4), 291-03.
- Dissanayake, N. 1996. *Application of a strategic management approach to a local authority art gallery*, unpublished MBA dissertation, Glasgow: Graduate School of Business Strathclyde University.
- Dunbar, R I M. 1992. Neocortex size as a constraint on group size in primates, *Journal of Human Evolution*, 20, 469-493.
- Dunbar, R I M. 1993. Coevolution of neocortical size, group size and language in humans, *Behavioral and Brain Sciences*, 16, 681-735.
- Dutton, J E. 1993. Interpretations on automatic: a different view of strategic issue diagnosis, *Journal of Management Studies*, 30, 339-357.
- Dutton, J E. 1997. Strategic agenda building in organizations, 81-107 in Z Shapira, d. 1997. *Organizational decision making*, [Cambridge Series on Judgment and Decision Making], Cambridge: Cambridge University Press.
- Dutton, J E and Duncan, R B. 1987. The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis, *Strategic Management Journal*, 8(3), 279-295.
- Dutton, J E and Jackson, S E. 1987. Categorizing strategic issues: links to organizational action, *Academy of Management Review*, 12, 76-90.
- Drucker, P F. 1990. Lessons for Successful Nonprofit Governance, *Nonprofit Management and Leadership*, 1(1) (Fall 1990), 7-14.
- Eades, C. 1987. A systems framework for museums, *Curator*, 30(2), 18-123.
- Eden, C & Ackermann, F. 1998. *Making strategy, The journey of strategic management*, London: Sage.
- Eden, C & Huxham, C. 1996. Action research for the study of organizations, 526-542 in S Clegg, C Hardy, and W Nord, Eds. *Handbook of Organization Studies*, Beverly Hills: Sage.
- Efficiency Unit. 1988. *Improving management in government, the Next Steps*, London: HMSO.
- El Sawy, D A and Panchant, T C. 1988. Triggers, templates and twitches in the tracking of emerging strategic issues, *Strategic Management Journal*, 9, 455-473.
- Falconer, P K and McLaughlin, K. 2000. Public-private partnerships and the 'New Labour' Government, 120-133 in S P Osborne, ed. 2000. *Public-private partnerships, Theory and practice in international perspective*, London: Routledge Advances in Management and Business Studies. Fayol, H. 1949. *General and industrial management* (trans.), London: Pitman.
- Feldman, D C. 1976. A contingency theory of socialization, *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.
- Fish, S. 1980. *Is there a text in this class? The authority of interpretive communities*, Cambridge MA and London: Harvard University Press.
- Flynn, N. 1990. *Public sector management*, London: Harvester Wheatsheaf.
- Fombrun, C & Shanley, M. 1990. What's in a name? reputation and corporate strategy, *Academy of Management Journal*, 33, 233-258
- Fopp, M. 1988. *Museum and gallery management*, unpublished PhD thesis, London: City University Department of Arts Policy & Management.

- Fopp, M A. 1997. *Managing museums and galleries*, London: Routledge.
- Foster, R. 2001. Bring back national service, *Museums Journal*, 101(2), 19.
- Francis, N & Huxham, C. 1998. *Inside-out or Outside-in: Does it matter? An investigation into strategic management in medium sized firms*, Graduate School of Business Working Paper Series No. 4, Glasgow: Strathclyde University.
- Fulton Committee. 1968. *The civil service, volume 2: report of a management consultant group evidence submitted to the Committee under the Chairmanship of Lord Fulton, 1966-68*, London: HMSO.
- Gerritson, S L. 1989. *Strategic planning, financial planning*, unpublished paper, Boulder, CL: University of Colorado at Boulder, Museum Management Program.
- Gilbreth F B and Gilbreth, L M. 1914. *Applied motion study*, New York: Sturgis and Walton.
- Gioia, D A and Poole, P P. 1984. Scripts in organizational behavior, *Academy of Management Review*, 9, 449-459.
- Gioia, D A & Thomas, J B. 1996. Institutional identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia, *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 370-403.
- Green, J V & Griesinger, D W. 1996. Board performance and organizational effectiveness in nonprofit *social services* organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, 6(4), 381-402.
- Greenblatt, R. 1994. *Performance management in museums*, unpublished MA Museum & Gallery Management thesis, London: City University Department of Arts Policy & Management.
- Griffin, D J G. 1987. Managing in the museum organization: leadership and communication, *International Journal of Museum Management and Curatorship*, 6(4), 387-398.
- Griffin, D J G. 1988. Managing in the museum organization: conflict, tasks, responsibilities, *International Journal of Museum Management and Curatorship*, 7(1), 11-23.
- Griffin, J. 1994. Strategic linkages and networks, 43-53 in Harrison, R, ed. 1994. *Manual of Heritage Management*, London: Butterworth-Heinemann.
- Gurian, E H. ed. 1995a. *Institutional trauma, major change in museums and its effects on staff*, Washington: American Association of Museums.
- Gurian, E H. 1995b. A blurring of boundaries, *Curator*, 38(1), 31-41.
- Haas, P M. 1992. Introduction: epistemic communities and international policy coordination, *International Organization*, 46, 1-35.
- Hall, P D. 1990. Conflicting managerial cultures in nonprofit organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, 1(2), 153-165.
- Harris, M. 1987. *Management Committees: Roles and Tasks*, Working Paper 4, London: Centre for Voluntary Organisation, London School of Economics
- Hatton, A. 1994. The legislation and institutional context: museums, 157-170 in Harrison, R, ed. *Manual of Heritage Management*, London: Butterworth-Heinemann.
- Hatton, A. 1995. *Museums and performance indicators*, unpublished thesis, Newcastle: University of Newcastle-upon-Tyne.
- Hatton, A. 1999a. Coventry Museums & Galleries: A case study in strategy re-formulation, 292-300 in A Leask and I Yeoman, eds. *Heritage Visitor Attractions: An Operation Management Dimension*, London: Cassell.
- Hatton, A. 1999b. Organisational cultures in a museum and art gallery, 208-232 in K Moore, ed. *New Research in Museums Studies, Volume 7: Management in Museums*, London: Athlone.

- Hatton, A. 2001a. *Strategic thinking in heritage with special reference to UK museums*, unpublished PhD thesis, Glasgow: Strathclyde University.
- Hatton, A. 2001b. Museums: Role, strategy, research, paper at *Cultural Strategy Seminar*, 25th June 2001, Glasgow University Centre for Cultural Policy.
- Heron, J. 1981. Philosophical basis for a new paradigm, 19-36 in P Reason and J Rowan, eds. 1981. *Human inquiry, a sourcebook of new paradigm research*, New York: John Wiley.
- Holmes, C. 2000a. Directors call for training overhaul, *Museums Journal*, 100(1), 5.
- Holmes, C. 2000b. Leading by example, *Museums Journal*, 100(4), 27-29.
- Hood, C. 1991. A Public Management for All Seasons?, *Public Administration*, 69, 3-19.
- Hooper-Greenhill, E, Sandell, R, Mousouri, T and O’Riain H. 2000. *Museums and Social Inclusion, The GLLAM Report*, Leicester: Research Centre for Museums and Galleries, University of Leicester.
- Howe, K. 1993. *Museum management responsiveness to current political and economic trends: case study – West Midlands*, unpublished MSocSci thesis, Ironbridge: Ironbridge Institute, University of Birmingham.
- Hull, K. 1997, The ‘wow’ factor, *Museums Journal*, July 1997, 30-31.
- Huxham, C & Beech, N. 2003. Contrary prescriptions: recognizing good practice tensions in management, *Organization Studies*, 24(1): 69-93.
- Jackson, S J and Dutton, J E. 1988. Discerning threats and opportunities, *Administrative Science Quarterly*, 3, 370-87.
- Janes, R R. 1995. *Museums and the paradox of change, a case study in urgent adaptation*, Calgary, Alberta: Glenbow Museum and University of Calgary Press.
- Janis, I L. 1982. *Groupthink*, Boston: Houghton Mifflin.
- Jick, T & Murray V V. 1982. The management of hard times: budget cutbacks in public sector organizations, *Organization Studies*, 3(2), 141-169.
- Johnson, G & Scholes, K. 1989. *Exploring corporate strategy, text and cases*, London: Prentice Hall.
- Johnson, G & Scholes, K. 2001. *Exploring public sector corporate strategy*, London: Prentice Hall and Financial Times.
- Jones, D. 1997. Striking a balance, *Museums Journal*, July 1997, 29-30.
- Jones, R R. 1981. *Marketing and non profit-making organisations - the use of objectives and evaluation techniques by provincial local authority museum services in England and Wales*, MSc thesis, Manchester: Management Services Department, UMIST.
- Kahn, H and Garden, S. 1993. Job attitudes and occupational stress in the UK museum sector: a pilot study, *Museum Management and Curatorship*, 12(3) Sept. 1993, 285-302.
- Kahn, H and Garden, S. 1994. Job attitudes and occupational stress in the UK museum sector: a pilot study, in 193-211 in K Moore, ed. *Museum Management*, London: Routledge Limited.
- Kavanagh, G, 1991. The museum profession and the articulation of professional self-consciousness, 39-55 in G Kavanagh, ed. *The museum profession, internal and external relations*, London: Routledge.
- Kawashima, N. 1997. *Museum management in a time of change*, Warwick: Centre for the Study of Cultural Policy, University of Warwick.
- Kawashima, N. 1998. Planning ahead, *Museums Journal*, 98(3), 34-35.
- Keene, S. 1994. *A preservation system: information for managing conservation in the Museum of London*, unpublished PhD thesis, London: Institute of Archaeology University College London.

- Keene, S. 1996. *Managing conservation in museums*, London: Butterworth Heinemann in association with the Science Museum.
- Kets de Vries, M F R & Miller, D. 1987. Interpreting organizational texts, *Journal of Management Studies*, 24(3), 233-247.
- Knell, S, ed. 1999. *Museums and the future of collecting*, Aldershot: Ashgate Publishing.
- Kovach, C. 1989. Strategic Management for Museums, *International Journal of Museum Management and Curatorship*, 8, 137-148.
- Krackhardt, D. 1987. Cognitive social structures, *Social Networks*, 9, 109-134.
- Krackhardt, D. 1990. Assessing the political landscape: structure, cognition and power in organizations, *Administrative Science Quarterly*, 35, 342-369.
- Kuhn, T. 1970. *The structure of scientific revolutions*, 2nd ed., Chicago: University of Chicago Press.
- Lakatos, I. 1978. *The methodology of scientific research programmes*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Langfield-Smith, K. 1992. Exploring the need for a shared cognitive map, *Journal of Management Studies*, 29(3), 349-368.
- Lant, T K, Milliken, F J and Batra, B. 1992. The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation; an empirical exploration, *Strategic Management Journal*, 13, 585-608.
- Laybourn, P. 1999. Decision-making, 210-231 A Leask and I Yeoman, eds. *Heritage visitor attractions, an operations management perspective*, London: Cassell.
- Lord, B, Lord, G D and Nicks, J. 1989a. The Cost of Collecting, *Museums Journal*, 89(2), 32-33.
- Lord, B, Lord, G D and Nicks, J. 1989b. *The Cost of Collecting, Collection Management in UK Museums - A Report Commissioned by the Office of Arts & Libraries*, London: HMSO.
- Lyles, MA & Schwenk, C R. 1992. Top management, strategy and organizational knowledge structures, *Journal of Management Studies*, 29(2), 155-174.
- Maruyama, M. 1982. Mindscapes, management, business policy, and public policy, *Academy of Management Review*, 7(4), 612-619.
- Matheson, F C. 1992. *Museum Policy and Marketing Strategies*, Newcastle University of Northumbria at Newcastle.
- McHugh, A. 1980. Strategic Planning for Museums, *Museum News*, 58(6) (July/August 1980), 23-29.
- McLean, F C. 1993. Marketing in museums: a contextual analysis, *Museum Management and Curatorship*, 12(1), 1-28 [also see above Matheson, 1992).
- McManamon, F P and Hatton, A, eds. 2000. *Cultural Resource Management in Contemporary Society, Perspectives on managing and presenting the past*, London and New York: Routledge, One World Archaeology Series.
- McPherson, G. 2001. Changes in local authority museums (1973-1996), unpublished PhD thesis, Glasgow: Glasgow Caledonian University.
- Mead, M. 1970. Museums in a Media-saturated World, *Museum News*, 49(1), 23-25.
- Medley, G J. 1989. Strategic planning for the World Wildlife Fund, 71-77 in D Asch and C Bowman, eds. *Readings in strategic management*, Basingstoke: Macmillan/OU.
- Merriman, N. 1991. *Beyond the Glass Case*, Leicester: Leicester University Press.

- Mertens, D M. 1998. *Research Methods in Education and Psychology, Integrating Diversity with Quantitative & Qualitative Approaches*, London: Sage.
- Middleton, V. 1990. Irresistible demand forces, *Museums Journal*, February 1990, 31-34.
- Middelton, V. 1994. Vision, strategy and corporate planning: an overview, 3-11 in R Harrison, ed. 1994. *Manual of Heritage Management*, London: Butterworth Heinemann in association with the Association of Independent Museums.
- Middleton, V T C. 1996a. *New visions for London's museums*, London: Southeastern Museums Service.
- Middleton, V. 1996b. New Visions for London's Museums, 311-330 in M Robinson, N Evans and P Callaghan, eds. *Tourism and culture, Towards the 21st Century, Conference Proceedings, Culture as the tourist product*, University of Northumbria at Newcastle, Sunderland: Centre for Travel and Tourism/Business Education Publishers Ltd.
- Middleton, V. 1998. *New Visions For Museums In The 21st Century*, Singleton, Chichester: Association of Independent Museums.
- Millar, S. 1991. Heritage management for heritage tourism, 115-121 in S Medlik, ed. *Managing tourism*, London: Butterworth Heinemann.
- Millar, S. 1999. An overview of the sector, 1-21 in A Leask and I Yeoman, eds. *Heritage visitor attractions, an operations management perspective*, London: Cassell.
- Milliken, F and Dukerich, J. 1990. *Insights into issue interpretation: the effect of issue characteristics on attention, interpretation, and information search*, Working Paper, New York University.
- Mitroff, I M I, Emshoff, J R and Kilman, R H . 1979. Assumptions analysis: a methodology for strategic problem solving, *Management Science*, 25(6), 583-593.
- Museums & Galleries Commission. 1987. *Museum Professional Training and Career Structure*, London: Museums and Galleries Commission.
- Museum Training Institute. 1997. *Review of Management Training and Development in the Museums, Galleries & Heritage Sector*, Bradford: Museum Training Institute.
- Nightingale, J. 2000. All together now, *Museums Journal*, 100(5), 24-
- Phillips, M E. 1992. The Work Of Art: The Culture Of The Fine Arts Museum Industry, *Proceedings of the Standing Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture*, Lancaster, England, July 1992.
- Phillips, M E. 1996. Industry mindsets, exploring the cultures of two macro-organizational settings, 475-507 in Meindl, J R, Stubbart, C and Porac, J F, eds. 1996. *Cognition within and between organizations*, London: Sage.
- Porac, J F, Thomas, H & Baden-Fuller, C. 1989. Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish knitwear manufacturers, *Journal of Management Studies*, 26(4), 397-416.
- Prentice, R. 1993. *Tourism and Heritage Attractions*, London: Routledge.
- Prince, D R and Higgins-McLoughlin, B E. 1987. *Museums UK: The Findings of the Museums Data-base Project*, London: Museums Association and Butterworths.
- Rodrigues, S B & Hickson, D J. 1995. Success in decision making: different organizations, differing reasons for success, *Journal of Management Studies*, 32, 653-678.
- Rosen, M. 1991. Coming to terms with the field: understanding and doing organizational ethnography, *Journal of Management Studies*, 28(1), 1-24.
- Rosenhead, J. ed. 1989. *Rational analysis for a problematic world, problem structuring methods for complexity, uncertainty and conflict*, Chichester: Wiley.

- Salipante, P F & Golden-Biddle, K. 1995. Managing traditionality and strategic change in nonprofit organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, 6(1), 1-20.
- Sandell, R. 2000. The strategic significance of workforce diversity in museums, *International Journal of Heritage Studies*, 6(3), 213-230.
- Simerley, R. 1982. Strategic Long-Range Planning, *Museum News*, 60(6) (July/August 1982), 28-31.
- Snow, C C & Thomas, J B. 1994. Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing, *Journal of Management Studies*, 31, 457-480.
- Stone, M M. 1991. The propensity of governing boards to plan, *Nonprofit Management and Leadership*, 1(3), 203-215.
- Surrey County Council. 1993. *Surrey Heritage Strategy: The Presentation and Interpretation of the Heritage, Key Issues and Proposals, Background Paper 3: Promotion*, Kingston-upon-Thames: Surrey County Council.
- Taylor, F W. 1911. *The principles of scientific management*, New York: Harper.
- Uzzell, D, Blud, L, O'Callaghan, B and Davies, P. 1988. *Ironbridge Gorge Museum: Strategy for interpretive and educational development*, Report to the Leverhulme Trust and the Ironbridge Gorge Museum Trust.
- Van Haven, L. 1995. *Museumness*, unpublished MA Museums Management thesis, City: City University
- Van Maanen, J & Barley, S. 1984. Occupational communities, 287-365 in B Staw & L L Cummings, eds. *Research in organizational behaviour*, Greenwich, CT JAI Press.
- Weick, K E. 1995. *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- Weil, S E. 1990. *Rethinking the museum and other meditations*, Washington: Smithsonian Press.
- Wenger, E. 1998. *Communities of practice, learning, meaning and identity*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Whittington, R. 1993. *What is strategy – and does it matter?* London: Routledge.
- Wilson, D W. 1989. *The British Museum: Purpose and Politics*, London: British Museum.
- Young, D R. 1993. The first three years of NML: central issues in the management of nonprofit organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, 4(1), 3-22.
- Zan, L. 2000. Management and the British Museum, *Museum Management and Curatorship*, 18(3), 221-270.
- Zhou, X. 1997. Organizational decision making as rule following, 257-281 in Z Shapira, ed. 1997. *Organizational decision making*, [Cambridge Series on Judgment and Decision Making], Cambridge: Cambridge University Press.