

Museoloogia ja juhtimisteooria – kas vaenlased või sõbrad?

Teoreetilise museoloogia ja muuseumide juhtimise praegused suundumused Euroopas¹

Peter van Mensch, Reinwardt Academie, Amsterdam

Käesolev ettekanne uurib professionaalsuse mõistet seoses muuseumitöö teooriaga (s.o museoloogiaga). Esitatakse mõned teoreetilised mudelid, mis võiksid olla aluseks museoloogia ja juhtimisteooria integreerimisel. Nimetatud mudelid põhinevad Euroopa (ja osaliselt Ameerika) viimase 25 aasta praktilisel ning püüavad pakkuda muuseumidele juhtnööre järgmiseks 25 aastaks. Sellisel moel pretendeerivad need mudelid muuseumivaldkonna koolitusprogrammide nurgakivi positsioonile.

Leideni linnavalitsus Hollandis² asutas 1976. aastal Reinwardti Akadeemia³ kui uut moodi muuseumide koolitusprogrammi. Õppekavas nähti alternatiivi kuraatorite koolitusprogrammidele, mis lähtuvad teatud akadeemilisest valdkonnast. Õppekava oli kavandatud ette valmistama üliõpilasi tööks konserveerimise, dokumenteerimise, näitusekujunduse, hariduse ja muuseumi juhtimise valdkonnas. Kohe algusest peale oli selge, et õppekava peab pigem põhinema teoreetilisel raamistikul nagu seda pakub museoloogia, mitte konkreetsele teemale keskenduval distsipliinil. Museoloogia oli 1976. aastal veel alles tõusev akadeemiline distsipliin ning ei olnud muuseumitöö teoreetilise aluspõhjuna üldiselt tunnustatud.

Museoloogia definitsioon, nii nagu seda nähti Reinwardti Akadeemias selle kujunemisaastatel, oli sarnane määratlusele, mille esitas George Ellis Burcaw Rahvusvahelise Museoloogiakomitee aastakoosolekul 1983. aastal. Burcaw' järgi museoloogia: "*kirjeldab*, kuidas muuseumid muutusid selliseks, nagu nad praegu on,

¹ Originaalettekanne peetud Jaapani Muuseumijuhtimise Akadeemia 4. aastakonverentsil Tokyos 7. detsembril 2003. a. Publitseeritud: E. Mizushima (toim.), *Muuseumide juhtimine 21. sajandil* (Museum Management Academy, Tokyo 2004) 3-19.

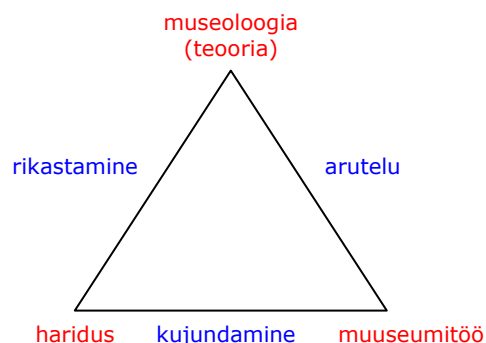
² Reinwardti Akadeemia kolis 1992. aastal Amsterdamis ning sai Amsterdamis Kunstikooli osaks.

³ Caspar Reinwardt (1773-1854) oli mitmete botaanikaaedade ja loodusloomuuseumide direktor nii Hollandis (Harderwijk, Haarlem, Amsterdam, Leiden) kui ka Hollandi Ida-Indias (praegune Indoneesia) (Buitenzorg). Ta ühendas oma museoloogia-alase tegevuse professoritööga keemias, botaanikas, zooloogias, geoloogias ja mineraloogias Harderwijki, Amsterdamis ja Leideni ülikooli juures. Sellisena oli ta Hollandis museoloogia ja teadusmaailma võtmeisik. Ta oli Von Sieboldi sõber. Hollandi valitsus otsustas osaliselt Reinwardti mõjutusel osta osa Von Sieboldi kogust, et luua Rahvuslik Etnograafiamuseum.

kirjutab ette, milline peab olema muuseumide seos ühiskonnaga, ning määratleb konkreetsed organisatsioonilised ja protseduurilised struktuurid”.⁴

Rahvusvaheline Museoloogiakomitee (ICOFOM – *The International Committee for Museology*) loodi 1976. aastal Rahvusvahelise Muuseumide Nõukogu (ICOM – *International Council of Museums*) juurde. Kaks tugevat isiksust on oma järjestikuse esimeheks olemise ajaga jätnud komitee töösse olulise jälje: Jan Jelinek (1976-1983) ja Vinos Sofka (1983-1989). Nende algatatud diskussioonidest oli palju abi, kui arutleti museoloogia rolli üle Reinwardti Akadeemia õppekavas.

Samal konverentsil, kus Burcaw esitas oma definitsiooni, tutvustas Poola museoloog Wojciech Gluzinski skeemi, mis illustreerib teooria, koolituse ja muuseumitöö vastastikuseid seoseid.⁵ Burcaw kirjeldas teooria ja praktika vahelist seost. See ei ole ühepoolne suhe: muuseumiteooria (s.o museoloogia) arutleb praktilise muuseumitöö üle, kuid samal ajal loob mudeleid, et parandada muuseumitöö kvaliteeti. Neid mudeleid saab kasutada muuseumi koolitusprogrammide teoreetilise alusena.



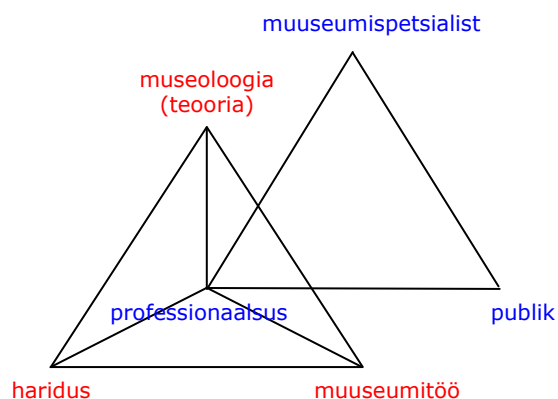
Gluzinski skeem esindab teistsugust elukutselisuse mõistet kui defineeritud ICOM-i põhikirjas. ICOM määratleb kutselise muuseumitöötaja järgmiselt: “kõik muuseumide töötajad [...], kes on saanud eriettevalmistuse või omavad samaväärset praktilist kogemust mingil muuseumi korralduse ja tegevusega seotud alal”. See 2002. aasta versioon erineb 1986. aasta omast. Kasutades väljendit “kutseline muuseumitöötaja” (*professional museum worker*), väldib tekst mõistet “muuseumivaldkonna elukutse” (*museum profession*). 1986. aasta põhikirja artikkel 5 viitab muuseumivaldkonna elukutsele, mille esindaja on defineeritud kui “kõik muuseumide töötajad [...], kes on saanud tehnilise või akadeemilise eriettevalmistuse või omavad samaväärset praktilist

⁴ G. E. Burcaw, “Basic paper”: V. Sofka (toim.), *Methodology of museology and professional training*. ICOFOM Study Series 1 (Stockholm) 10-17.

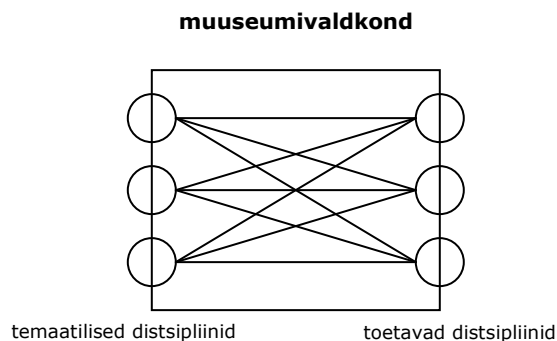
⁵ W. Gluzinski, “Basic paper”: V. Sofka (toim.), *Methodology of museology and professional training*. ICOFOM Study Series 1 (Stockholm) 24-35.

kogemust ning kes austavad kutse-eeetika koodeksit". Gluzinski skeem viitab muuseumivaldkonna elukutsele, mis põhineb kolmel kriteeriumil: (1) ühine tegevusvaldkond (muuseumid), (2) erialane (s.o muuseumile orienteeritud) ettevalmistus ja eelkõige (3) ühine erialaste teadmiste kogum (museoloogia), mis hõlmab ühiseid moraalinorme, mida väljendab kutse-eeetika koodeks. Praktilise töö, koolituse ja teooria dialektilised seosed defineerivad professionaalsuse – s.t defineerivad need kompetentsid, mis määratlevad kutselise muuseumitöötaja ehk muuseumispetsialisti identiteedi, kes on muuseumivaldkonna elukutse esindaja⁶.

Teine versioon Gluzinski skeemist näitab täiendavat elementi muuseumispetsialisti identiteedis: sotsiaalne vastutus. Skeemi see versioon rõhutab ka dialektilist suhet professionaalsuse ja ühiskonna vahel. See on (või peaks olema) iga muuseumispetsialisti eetiline vastutus kasutada oma eriala "ühiskonna ja selle arengu teenistuses".



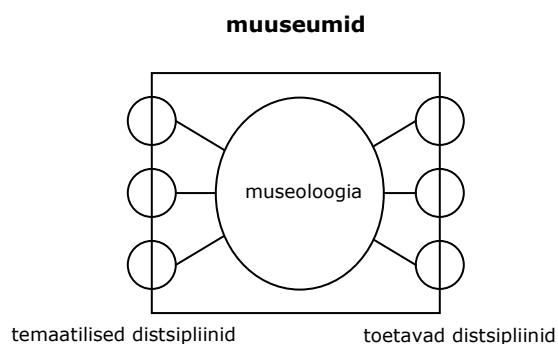
Museoloogiat tunnistatakse professionaalsuse mõiste nurgakivina juba pikka aega. Muuseumitöö on oma olemuselt multidistsiplinaarne – see on temaatiliste distsipliinide (nagu näiteks kunstiajalugu, ajalugu, antropoloogia, loodusteadus jne) ja toetavate distsipliinide (juhtimisteooria, kommunikatsiooniteooria, pedagoogika, disain, keemia jne) kombineeritud rakendamine⁷. Iga valdkond toob kaasa omad teadmised ja oma vaatepunkti.



⁶ Seda professionaali nimetatakse sageli "museoloogiks".

⁷ Vt ka Ilse Jahni kirjutisi, nt I. Jahn, "Interdisciplinarity in museology – presuppositions and requisites", *Museological Working Papers* 2 (Stockholm 1981) 37-38.

19. sajandi lõpus tunti suurt vajadust arendada välja teadmiste kogum ja erialane vaatenurk, mis optimeeriks ülalnimetatud distsipliinide rakendamist. Seda liikumist võib nimetada "muuseumide esimeseks revolutsiooniks". Nimetatud ajajärku (umbes 1880–1920) iseloomustab esimeste riiklike erialaorganisatsioonide loomine (kõige esimene oli 1889. aastal Suurbritannia Muuseumide Assotsiatsioon), esimeste erialaajakirjade avaldamine (*Zeitschrift für Museologie und Antiquitätenkunde* 1878. aastal Saksamaal), esimese eetikakoodeksi vastuvõtmine (*Grundsätze über das Verhalten der Mitglieder des Deutschen Museumbundes* 1918. aastal Saksamaal) ning esimeste erialaste koolitustprogrammide sisseseadmine (*Ecole du Louvre* 1882. aastal Prantsusmaal). Samal ajal institutsionaliseeriti konserveerimise teadusala (*Rathgen Forschungslabor* 1888. aastal Berliinis). Selles kontekstis tutvustati "museoloogia" mõistet, et määratleda tärkavat erialast vaatenurka.



Alguses domineerisid temaatilised distsipliinid tugevalt museoloogia üle. Museoloogiat nähti tihti kui kunstiajaloo jt distsipliinide rakendust. Õigupoolest, mõiste "museoloogia" kasutamine on esimest korda dokumenteeritud seoses loodusloomuseumidega.⁸ Museoloogia oli siis määratletud kui "loodusteaduslike kollektsioonide eksponeerimise ja konserveerimisega seotud teooria ja praktilised tegevused".⁹

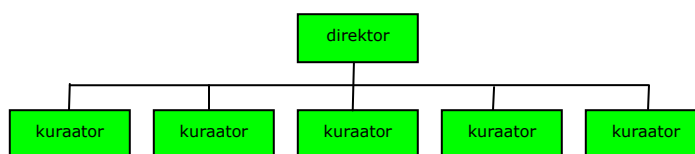
Selline arusaam museoloogiast kajastub muuseumide traditsioonilises organisatsioonistruktuuris. Selle struktuuri aluspõhjaks on "kuraatorluse" mõiste. Arhetüüpne kuraator on teatud valdkonnas koolitatud spetsialist, kes vastutab muuseumis terve rea museoloogiliste tegevuste eest (uurimistöö, dokumenteerimine, konserveerimine, näitused, haridus). Suuremate muuseumide organisatsiooniline ülesehitus järgis teemapõhise alajaotuse printsiipi. Näiteks zooloogiamuseum oli jagatud, sõltuvalt oma suurusest, mitmeteks osakondadeks zooloogilise klassifikatsiooni alusel (imetajad, linnud, kalad jne).

⁸ Philipp Leopold Martin, *Praxis der Naturgeschichte* (Weimar 1869).

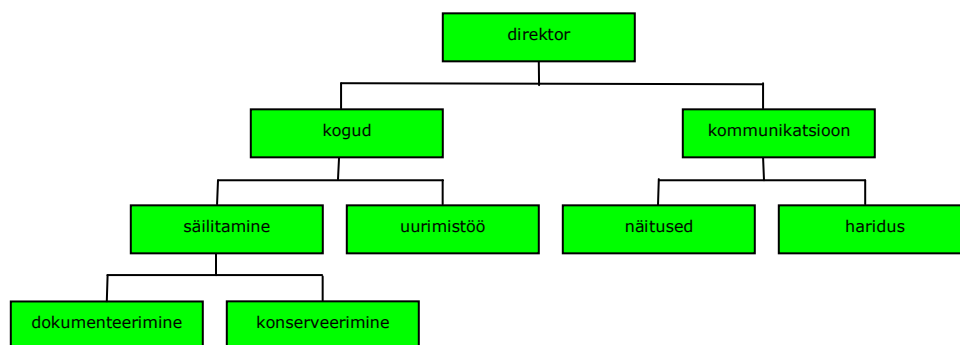
⁹ Tänapäeval kasutatakse selle kirjeldamiseks tihti mõistet "museograafia", mis esmakordselt oli kasutusel Caspar Friedrichi teose pealkirjas: Neickel's *Museographia, oder Anleitung zum rechten Begriff und nützlicher Anlegung der Museorum, oder Raritäten-Kammern* (Leipzig 1727).

Uut mudelit tutvustati 1960. aastatel. See on ajajärk, mida võib nimetada "muuseumide teiseks revolutsiooniks". Museoloogilised tegevused muutusid eraldiseisvaks ja märgatavaks. Ratsionaalne analüüs viis tööjaotuseni. Suuremate muuseumide organisatsiooniline ülesehitus näitas pigem funktsioonipõhiseid osakondi kui teemade järgi spetsialiseerumist. Eraldi haridusosakonna loomine oli tavaliselt esimene samm funktsioonipõhise organisatsiooni poole.

kogudepõhine organisatsioon



funktsioonipõhine organisatsioon



On selge, et uues mudelis ei ole kuraator enam universumi keskpunkt. Tegelikult, kui täpne olla, siis uues mudelis ei olegi enam kuraatoreid. Jah, on olemas erialaspetsialistid, kuid nemad on uurijad. Kogude osakonna juhataja ei ole tingimata muuseumi sisulise valdkonna spetsialist. 1960.–1970. aastatel palkasid laienevad muuseumid aina rohkem kogude korraldamise ja kommunikatsioonispetsialiste, kes olid vastava haridusega ("uued professionaalid").¹⁰ Neil Cossons on välja toonud, et 1990. aastate alguses oli keskmistes kuni suurtes Inglismaa muuseumides rohkem kuraatoreid kui 1960. aastatel. Kuid kui varastel 1960. aastatel moodustasid nad 80–90% professionaalsetest muuseumitöötajatest, siis 1990. aastate alguses oli see "kõigest" 60%. Ülejäänud 40%

¹⁰ Reinwardti Akadeemia on selle arengu tulemus. Nagu ülalpool mainitud, akadeemia õppekava oli kavandatud ette valmistama üliõpilasi tööks kogude korraldamise (konserveerimine, dokumenteerimine), kommunikatsiooni (näitusekujundus, haridus) ja muuseumi juhtimise valdkonnas.

olid "uued professionaalid".¹¹ Hiljutine uuring Hollandi muuseumitöötajate kohta näitas, et isegi 80% on "uued professionaalid"!

Paljudel neist "uutest professionaalidest" on haridus pigem mõne toetava distsipliini alal kui temaatilises distsipliinis. ICOM-i 1965. aasta üldassamblee 8. resolutsiooni lisas öeldakse, et "igat tüüpi muuseumide kuraatorid peavad läbima ülikooli või tehnikakooli kraadiõppe, mis hõlmab üldises mõttes museoloogiat. See koolitus peab sisaldama nii teooriat kui praktikat". "Uute professionaalide" arvu kasv alates 1965. aastast nõuab muuseumiteooria ja muuseumile suunatud koolituse positsiooni tugevdamist. See tugevdamine peaks sisaldama põhimõistete ümbersõnastamist. 20. sajandi alguses oli museoloogia tugevasti seotud kuraatorluse mõistega, nagu seda illustreeris ICOM-i 1965. aasta resolutsioon. "Museograafia¹² emantsipatsioon" – s.t suurenev rõhuasetus kogude korraldamise ja kommunikatsiooni valdkonnale – muutis vaatenurka museoloogiale. See "vabastas" museoloogia temaatilistest distsipliinidest, mis oli vajalik samm rõhutamiseks muuseumide sotsiaalset rolli. Neid kahte sammu museoloogia kui akadeemilise distsipliini arengus on nimetatud esimeseks ja teiseks muuseumide revolutsiooniks. Praegusel hetkel võime olla tunnistajaks kolmandale revolutsioonile – järjekordsele muutusele professionaalsuse mõtestamisel. See muutus on uue ratsionalismi tulemus, mida võtab kokku termin "korraldamine" (*management*). See muuseumipraktika uus paradigma on üks olulisemaid väljakutseid muuseumiteooriale.

Viidates Gluzinski skeemile, võib museoloogia üldist rolli kirjeldada järgmiselt:

- on ideede ja meetodite selgimiskoht;
- loob muuseumitöö jaoks ühendavad printsiibid;
- annab põhikontseptsiooni "kultuuriressursside haldamise" riikliku poliitika kujundamiseks;
- kujundab teoreetilise aluse erihariduse õppekavade jaoks;
- loob teoreetilise raamistuse uurimisprogrammide arendamiseks.

Mõistmaks, kuidas museoloogia saab vastata muuseumitöö uutele paradigmadele, on vaja üle vaadata kontseptuaalsed mudeleid, mis moodustavad teoreetilise raamistuse.

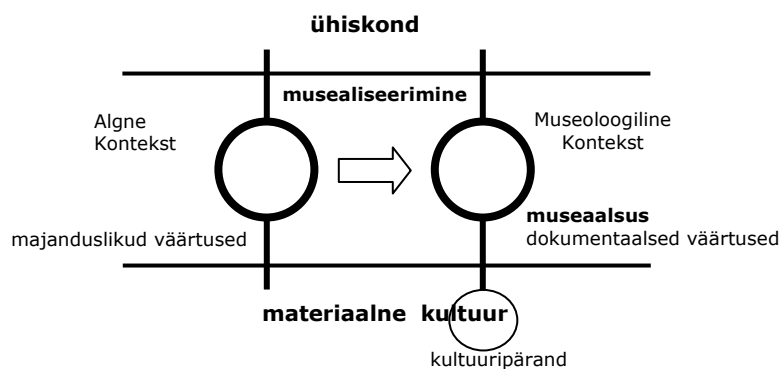
Museoloogia tegeleb põhimõtteliselt "meie" (kui üksikisikute, kogukonna, ühiskonna) ja "meile kuuluva" materiaalse elukeskkonna vaheliste mõjudega.¹³ Me kujundame selles

¹¹ N. Cossons: P. Boylan (toim.), *Museums 2000* (London 1992).

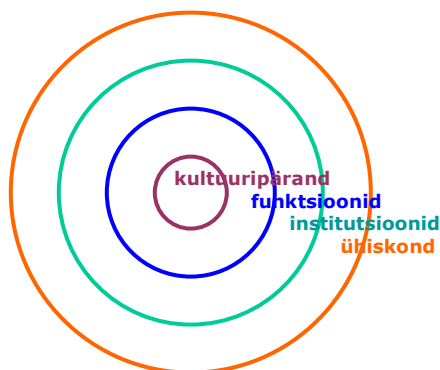
¹² Varasemal ajal mõisteti museoloogiat kitsamas tähenduses kui praegu. Tänapäeval kasutatakse selle kitsama tähenduse kohta terminit "museograafia" – s.o praktiline ehk rakenduslik museoloogia. – *Tõik*.

¹³ Käesolevas kokkuvõttikus (ja lihtsustatud) ülevaates on vaimse ja loodusliku keskkonna vastasmõju kõrvale jäetud.

vastasmõjus keskkonda vastavalt oma vajadustele. Seeläbi muutub meie elukeskkond materiaalseks kultuuriks. Osa meie vajadustest puudutab "majanduslikke väärtusi". Nn "algse kontekstis" valmistatakse, kasutatakse ja säilitatakse objekte mitmetel põhjustel: pragmaatilistel, esteetilistel, sümboolsetel ja/või metafüüsilistel. Võib juhtuda, et me soovime isoleerida objekte nende "kasutustsüklist", kuna nad esindavad midagi erilist, dokumenteerivad mõnda olulist ajaloosündmust, ajaloolist isikut jmt. Me võime isegi tahta tuua need erilised objektid spetsiaalselt ehitatud keskkonda ("museoloogilisse konteksti"), et neid säilitada ja kasutada haridusprogrammides. Objektide üleviimine ühest sfäärist teise loob meie materiaalsesse keskkonda eraldi sektori – kultuuripärandi. Siinkohal on oluline mainida kahte põhiterminit: "musealiseerimine" ja "museaalsus". Mõlemad mõisted tõi kasutusele Tšehhi museoloog Zbynek Stránský. Muuseumide puhul tähendab "musealiseerimine" objektide kontseptuaalset ja tavaliselt ka füüsilist üleviimist "algsest kontekstist" "museoloogilisse konteksti". "Museaalsus" viitab tähendusele, mis omistatakse neile objektidele, mis on musealiseerimisprotsessi põhjus või tulemus. Museoloogiat võib defineerida kui "musealiseerimise ja museaalsuse uurimist".



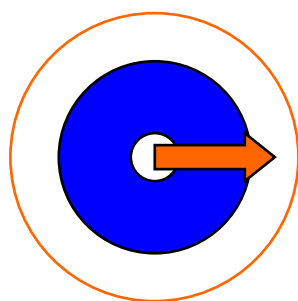
Grupp ICOFOM-i liikmeid tuli 1986. aastal kokku, et arutada museoloogia põhimõisteid.¹⁴ Selles töötoas järelitati, et kõik muuseumitöö teooria publikatsioonid kasutavad põhimõtteliselt samu parameetreid.



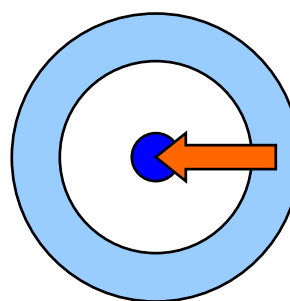
¹⁴ Alt Schwerin (Saksa Demokraatlik Vabariik), 16.–22. mai 1986. Üks osalejatest oli Jaapani tuntud museoloog Soichiro Tsuruta.

Esimene parameeter on "kultuurpärand" (tegevuse objekt). Muuseumide kontekstis võib sel olla kollektsiooni või museaali kuju. Teine parameeter "funktsioonid" viitab kõigile tegevustele, mis puudutavad kultuuripärandi säilitamist ja kasutamist ("tegevusmudel"). Kolmas parameeter "institutsioonid" on asutuste formaalne raamistik, milles funktsioone rakendatakse ("tegevusvorm"). Viimane, neljas parameeter viitab laiemas mõttes "ühiskonnale" kui museoloogilise mõtlemise ja tegutsemise üldisele kontekstile ("tegevuse eesmärk").

Traditsioonilise museoloogia jaoks on omane, et parameetrite hierarhilisel paigutamisel alustatakse "kultuuripärandist", kuna professionaalsust käsitletakse kui "sisemist diskursust". Seda tüüpi museoloogiat pidas silmas Burcaw' definitsioon, eriti selles osas, mis viitab konkreetsetele organisatsioonilistele ja protseduurilistele struktuuridele. 1970. aastate alguses kerkis museoloogias esile uus meetodiline lähenemine, mida tavaliselt nimetatakse "uueks museoloogiaks". See museoloogia põhineb ümberpööratud hierarhial, mis alustab ühiskonna vajadustest ning keskendub pigem kultuuripärandi sotsiaalsele tähendusele kui muuseumide organisatsioonilistele ja protseduurilistele struktuuridele.



"sisemine diskursus"



"uus museoloogia"

Siiski ei ole vahet, kas minna "seestpoolt väljapoole" (traditsiooniline museoloogia) või "väljastpoolt sissepoole" (uus museoloogia) – muuseumiteooria ja praktika tegelevad "objektide väärtuste [s.o sisemine sfäär] ja inimeste [s.o väline sfäär] süstemsse kombineerimisega" (Tsuruta¹⁵).

"Uus museoloogia" toob kaasa uued praktikad ja uued teoreetilised kontseptsioonid. Järgnevalt käsitlen lühidalt kolme mõistet, mis esindavad kolme uut paradigmat üldnimetatud põhiliste parameetrite rakendamise osas: "kogukonna museoloogia", "kaasav muuseum" ja "lieux de mémoire"¹⁶.

¹⁵ S. Tsuruta, "Definition of museology", *Museological Working Papers* 1 (Stockholm 1980) 47-49.

¹⁶ *Les lieux de mémoire* (pr. keeles) – mälu paigad. Mõiste võttis kasutusele Pierre Nora, kelle toimetamisel ilmus aastatel 1984-1992 7-köiteline teos "Les lieux de mémoire" (Pariis, Gallimard, 1984-1992). – *Tõlk.*

Traditsioonilised muuseumid väidavad ikka veel, et nende esmane kohustus on *kogud* ja mitte külastajad. Paljud kuraatorid ning peamiselt uurimistöole keskendunud asutused võtavad arusaadavalt selle seisukoha. Sellised muuseumid rõhutavad "vastutust objektide ees".¹⁷ Külastajaid nähakse kui võõraid (parimal juhul) ja sissetungijaid (halvimal juhul). Külastajatelt oodatakse, et nad saaksid aru, et see on eriline privileeg, kui neid vastu võetakse. "Kogukonna museoloogia" toetab radikaalselt teistsugust lähenemist. Muuseumide esmane kohustus on oma piirkonna kogukonna areng. Hugues de Varine defineerib kogukonna muuseumi kui midagi, mis "pigem areneb altpoolt, kui on ülaltpoolt peale surutud. See tekkib vastusena piirkonnas elavate ja töötavate inimeste vajadustele ja soovidele ning kaasab neid aktiivselt igal planeerimis- ja loomistasandil ning ka hiljem, kui on avatud ja töötab. See muuseum kasutab spetsialiste, kuid on oma olemuselt koostööl põhinev ettevõtmine, milles professionaalid ei ole midagi enam kui partnerid tervet kogukonda hõlmavas tegevuses".¹⁸ Sellisena ei ole selget vahet juhtkonna, kuraatorite ja külastajate vahel, nagu see on traditsioonilistes muuseumides. Kogukonna muuseumi kõige radikaalsem vorm on "ökomuuseum".¹⁹

"Kaasava muuseumi" mõiste on sarnane "kogukonna muuseumi" mõistele. Suurbritannias on see muutunud üheks juhtivaks põhimõtteks, mida praegune valitsus tugevalt toetab. Kaasava muuseumi eesmärk on saavutada nende üksikisikute ja kogukondade kultuuriline kaasatus, kes tihtipeale kõrvale jäetakse. Seda üritatakse saavutada nende esindamise ning osalemisvõimaluste pakkumise abil. Muuseumi nähakse isegi kui sotsiaalse taassünni tekitajat, kuna tema eesmärk on parendada individuaalset elukvaliteeti, näiteks inimeste enesehinnangu tõstmise kaudu. Muuseum võib olla ka laiema ühiskondliku muutuse kandja, kutsudes esile positiivse sotsiaalse muutuse, näiteks propageerides suuremat tolerantsi vähemuste suhtes. Muuseumid peaksid üleüldiselt mängima rolli sotsiaalsete muutuste genereerimisel, kaasates inimesi ning võimaldades neil määratleda oma kohta maailmas, end harida, et saavutada oma potentsiaal, olla täisväärtuslik ühiskonna liige ning osaleda ühiskonna kujundamisel.²⁰

Kolmas mõiste, mis esitab muuseumipraktikale ja teooriale väljakutse, on "lieux de mémoire". "Lieux de mémoire" on "mälu paigad", või täpsemalt: "kollektiivse mälu

¹⁷ Z. Doering, "Strangers, guests, or clients? Visitor experiences in museums", *Curator* 42, 1999, (2): 74-87.

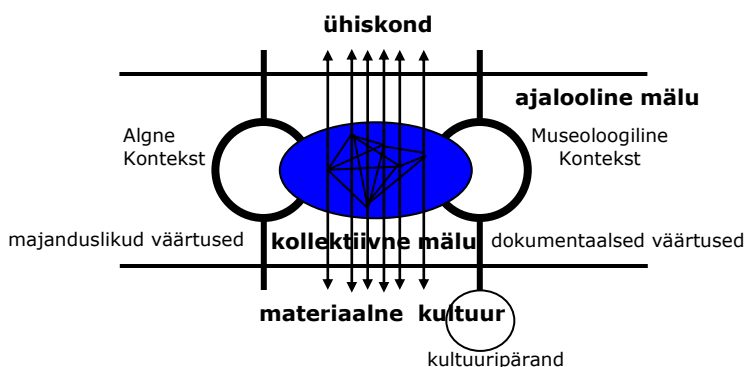
¹⁸ Euroopa Muuseumi Aastaauhinna loengul Utrechti (Holland), 15. oktoober 1993.

¹⁹ Ökomuuseumide idee käidi välja 1970. aastatel Prantsusmaal. Mõiste võttis kasutusele prantsuse museoloog Hugues de Varine, kelle definitsiooni kohaselt keskendub ökomuuseum paiga identiteedile, kaasates kohalikke ning mille eesmärgiks on kogukonna heaolu ja areng. – *Tõlk*.

²⁰ Vt R. Sandell, "Museums as agents of social inclusion", *Museum Management and Curatorship* 17, 1998, (4): 401-418; ja J. Dodd & R. Sandell (toim.), *Including museums. Perspectives on museums, galleries and social inclusion* (Leicester 2001).

ankrupaigad”.²¹ Kõik paigad ja objektid (ja mõisted), mis toimivad kui mälu protsesside käivitusmehhanismid, ei ole musealiseeritud. Paljud “mälu paigad” on küll muutunud osaks institutsionaliseeritud kultuuripärandist (“ajalooline mälu”), kuid paljud neist ei ole musealiseeritud (“kollektiivne mälu”). Nagu ütleb Marie-Louise von Plessen: “Mäletamise ja unustamise vahepeal ümbritseb meid eikellegimaa: üks mälu tasand asendab seal teist ning kirjutab seda üle”.²² Ühiskonna igal inimgrupil on oma “mälu paigade” võrgustik, oma “minevikuteadmiste reservuaar, mille hulgast saavad ajaloo loojad pidevalt midagi ammutada ja välja valida. Selles mõttes on kollektiivne mälu meta-reservuaar, mida ei mõjuta elu keerdkäigud, ning tänu eelvalikute süsteemile saab ta kaitsta minevikku selle eest, et ajaloopildid minevikku ei piiraks – see kaitseb ajalugu teadusliku või sotsiaalse erapoolikuse eest”.²³

Need “kollektiivse mälu” tegelike kandjate võrgustikud on alternatiiv museoloogia traditsioonilisele mõistele. See muudab meid teadlikuks professionaalide üsna juhuslikest valikutest. Kogukonna museoloogia on uus vastus küsimusele “kes otsustab, mida kultuuripärandist musealiseeritakse ja institutsionaliseeritakse?”. Kaasav muuseum on uus vastus küsimusele “kelle kollektiivset mälu tunnistatakse ja väärtustatakse kui kultuuripärandit?”.



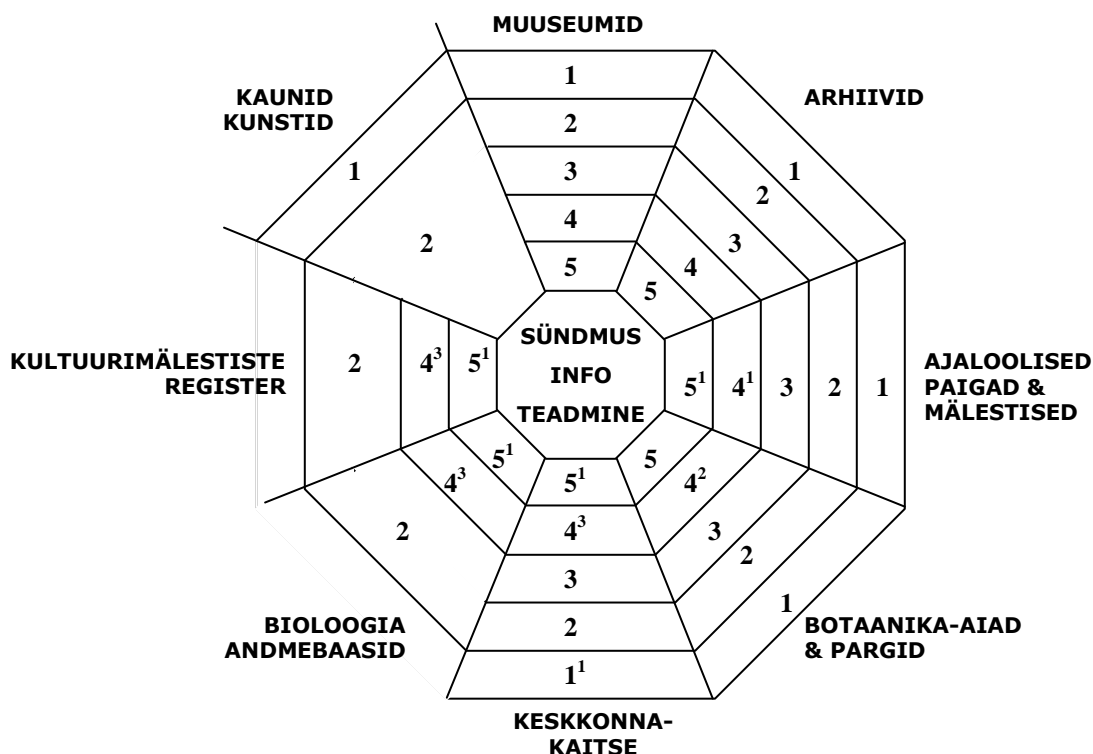
Küsimustega “kes?” ja “kelle?” on seotud küsimused “kuidas?” ja “kus?”. Muuseumid ei ole ainsad asutused, mis hoolitsevad kultuuripärandi säilitamise ja kasutamise eest. Paljud organisatsioonid kannavad samu väärtushinnanguid (kaitse, avalik juurdepääs ja sotsiaalne eesmärk), neil on sarnased eesmärgid ning nad täidavad mitmeid samu funktsioone. Seda väljendab Kathy Gee’ “kultuuripärandi võrk”.²⁴

²¹ Maurice Halbwachs, *Les cadres sociaux de la mémoire* (Paris 1925); Pierre Nora, *Les lieux de mémoire* (Paris 1984).

²² Marie-Louise von Plessen, “Von der Krise der Erinnerung”, *Neues Museum* 1998 (3/4): 5-59.

²³ Willem Frijhoff, “The lieux de mémoire of towns and the historical museum”, *De toekomst van het verleden. Reflecties over geschiedenis, stedelijkheid en musea/The future of the past. Reflections on history, urbanity and museums* (Antwerp 1999) 237-244.

²⁴ K. Gee, “Wonder web”, *Museums Journal* 95, 1995, (3): 19.

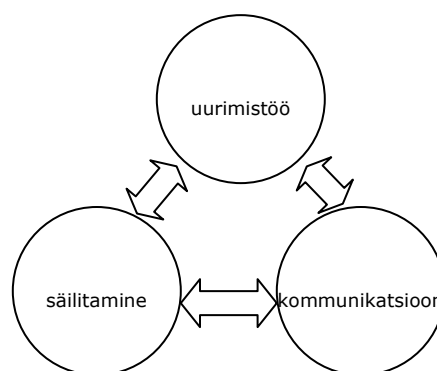


- | | |
|--------------------------------------|--|
| 1 – juurdepääs | 4 – dokumenteerimine |
| 1 ¹ – piiratud juurdepääs | 4 ¹ – arhiveerimine |
| 2 – tõlgendamine | 4 ² – katalogiseerimine |
| 3 – säilitamine | 4 ³ – registreerimine |
| | 5 – kogumine |
| | 5 ¹ – määratlemine, tuvastamine |

Selle joonise aluseks on teooria, et muuseume ei ole vaja mitte ainult selleks, et objekte säilitada ja hoida, vaid selleks, et säilitada informatsiooni või teadmist, mida need objektid kehastavad. Sama teooria on äratuntav Euroopa Liidu Infoühiskonna Peadirektoraadi kultuuripärandi osakonna missioonis: "Meie missioon on aidata kaasa Euroopa kultuurilise infomaastiku, mis on osa Infoühiskonnast, loomisele ning võimaldada sellele juurdepääs. Meie peaesmärk on stimuleerida ja toetada mäluasutusi uurimistöös ja arendustegevustes, mis on suunatud kõrgtehnoloogia kasutamisele, et pakkuda innovatiivseid võrguteenuseid. See tähendab loovtehnoloogia rakenduste, mis avavad Euroopa kultuuri varasalved, arendamise toetamist".

"Mäluasutuste" mõiste võib olla üks võtmetermineid museoloogia aktualiseerimisel. Nagu on näha Kathy Gee' joonisel, on olemas kolm funktsiooni: säilitamine, uurimistöö ja kommunikatsioon. Mõiste "säilitamine" tähendab kultuuripärandi füüsilist ja administratiivset hoidmist ning hõlmab kogumist, dokumenteerimist, konserveerimist ja

restaureerimist.²⁵ "Uurimistö" viitab kultuuripärandil põhinevatele uurimustele ning on seotud temaatiliste distsipliinidega, nagu on mainitud ühes varasemas skeemis. Mõiste "kommunikatsioon" tähendab teadmiste ja kogemuse jagamist ning see sisaldab näitusi, haridusprogramme, üritusi ja trükiseid. See mudel esindab uut olulist paradigmat.²⁶ Kogumist, dokumenteerimist, konserveerimist ja restaureerimist ei nähta enam kui omavahel seotud funktsioone, vaid kui sama funktsiooni erinevaid aspekte. Samamoodi vaadeldakse muuseumi hariduslikke tegevusi ja näitusetgevust ühe funktsioonina. Paljudes mäluasutustes (nagu näiteks muuseumides) on haridustöö museaalide esitlemisest näituse vormis eraldiseisev tegevus (ja sageli järgnev). Seda näitab kõige ilmsemalt omaette muuseumipedagoogika osakondade olemasolu.



põhifunktsioonid

Kolme põhifunktsiooni mudel on oluline ühenduslüli museoloogia ja juhtimisteooria vahel. Nagu me juba nägime, professionaalsuse mõiste ja muuseumide organisatsioonilised struktuurid on arenenud vastavalt sellele uuele paradigmale. Lisaks näitan ma nüüd lühidalt selle mudeli seost kahe juhtimisega seotud teemaga: tulemuslikkuse mõõtmisega ja jätkusuutlikkusega.

Tulemuslikkuse mõõtmine muutub muuseumides aina olulisemaks. Muuseumide juhid peavad jälgima, kuidas hästi nende muuseum tegutseb arvestades muuseumi missiooni ja arengukavades seatud eesmärgi.²⁷ Tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi loomine aitab juhtidel mõista ja sõnastada, kuidas hästi muuseum oma eesmärgi täidab.

Tulemuslikkuse mõõtmise süsteemil on kolm põhilist elementi:²⁸

²⁵ Alternatiivne termin on "kogude korraldamine".

²⁶ S. Weil, "Rethinking the museum. An emerging new paradigm", teoses S. Weil, *Rethinking the museum and other meditations* (Washington 1990) 57-65.

²⁷ T. Ambrose, *Museum basics* (London 1993) Ptk. 70 Performance measurement for museums.

²⁸ P. Jackson, "Performance indicators: promises and pitfalls", teoses S. Pearce (toim.), *Museum economics and the community* (London 1991) 41-64.

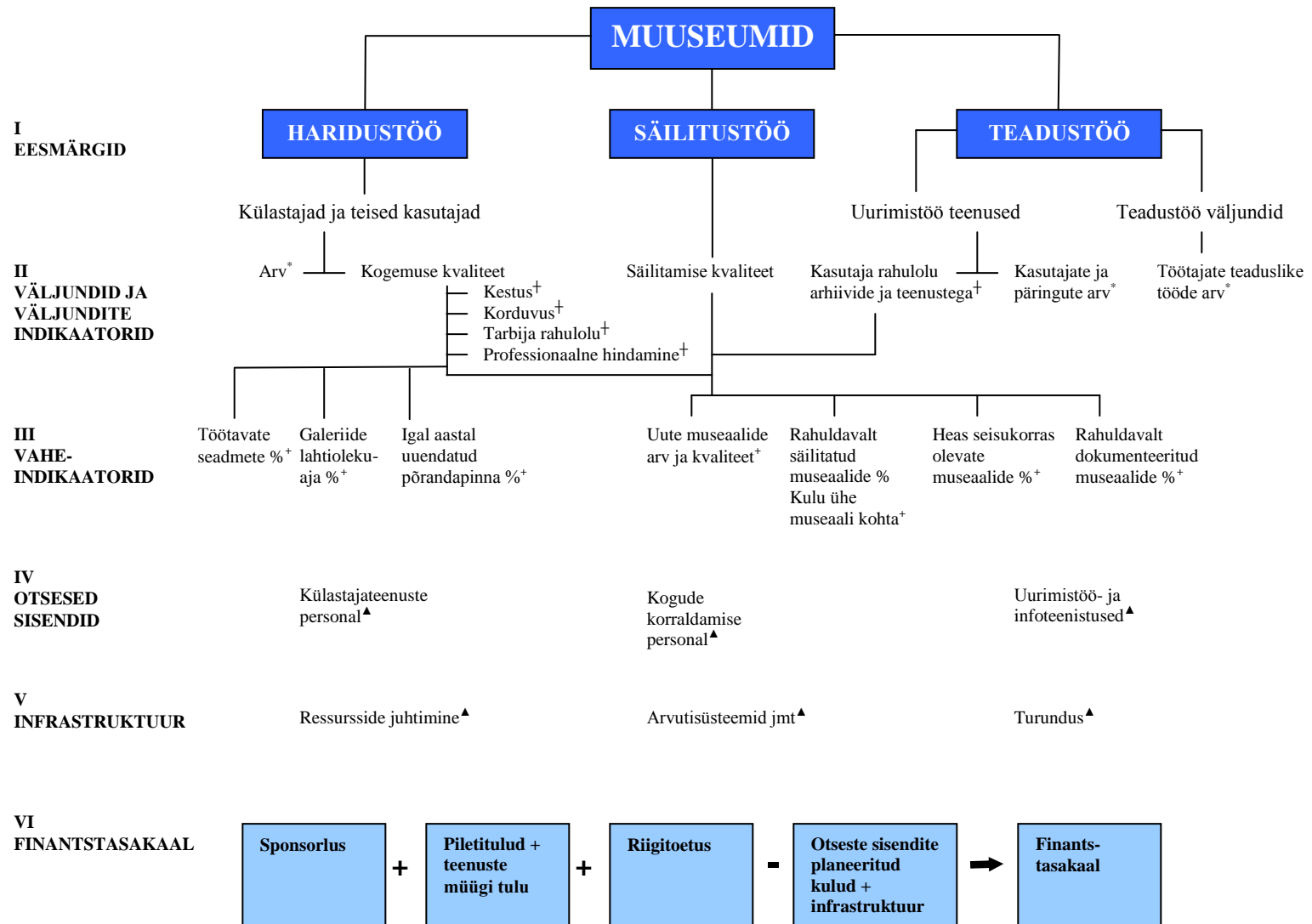
Ökonoomsus puudutab ressursside soetamiseks või kasutamiseks tehtud kulutuste minimeerimist, pidades silmas sisendite kvaliteeti. Lühidalt: ökonoomsus tähendab võimalikult vähe kulutamist.

Tõhusus puudutab loodud toodete, teenuste ja muude tulemuste ning nende valmistamiseks kasutatud ressursside seost. Milline on antud sisendi maksimaalne väljund või milline on antud väljundi minimaalne sisend? Lühidalt: tõhusust tähendab optimaalset kulutamist.

Mõjus puudutab planeeritud tulemuste ja tegelike projektide ja teenuste tulemuste vahelist seost. Kuivõrd edukad on loodud tooted, teenused ja muud tulemused, võrreldes tegevuseesmärkide ja muude planeeritud mõjudega? Lühidalt: mõjus tähendab arukalt kulutamist.

Ükski väljundite ja tulemuslikkuse mõõtmise süsteem ei ole edukas, kui ei tegelda eesmärkidega. Tulemuslikkuse indikaatorite määratlemisel on oluline paika panna teatud struktuur või hierarhia. Bruneli Ülikooli meeskond arendas välja eesmärkide ja indikaatorite analüüsi, kui nad Teadusmuuseumile (London) tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi ette valmistasid.²⁹

²⁹ R. Bud, M. Cave & S. Hanney, "Measuring a museum's output", *Museums Journal* 91, 1991, (1): 29-31.



Tingmärgid:

* Väljundi kvantitatiivne indikaator

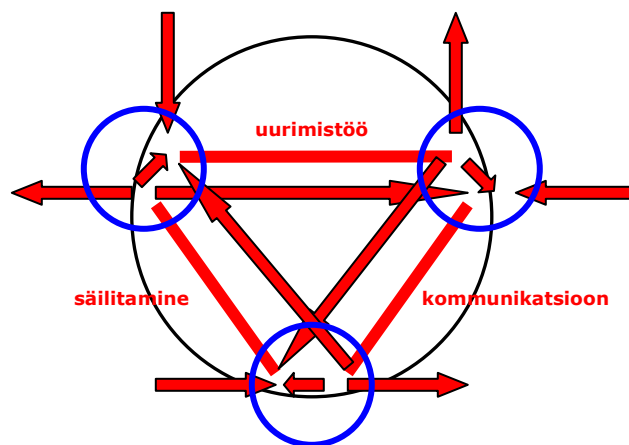
▲ Indikaator või juhtimise statistika, mis tuleb sisemiselt määratleda

† Väljundi kvalitatiivne indikaator

+ Vaheindikaator

Struktuur näitab muuseumi fundamentaalseid eesmärke (I tasand), mis on lahutatud väljundeid esindavateks indikaatoriteks, mis mõõdavad – või näitavad ära – nende eesmärkide saavutamist (II tasand). Siiski, mitte kõik indikaatorid ei püüa otseselt mõõta väljundite produtseerimist. Mõned – näiteks töötavate näituseeksponaatide protsendi indikaator – on vahetulemused (III tasand), mis aitavad kaasa lõppeesmärkide saavutamisele. Ülejäänud on otsesed sisendid, eriti personal või muuseumi “infrastruktuur”, mis sisaldab ressursside juhtimise süsteemi ja turundusosakonda (IV ja V tasand).

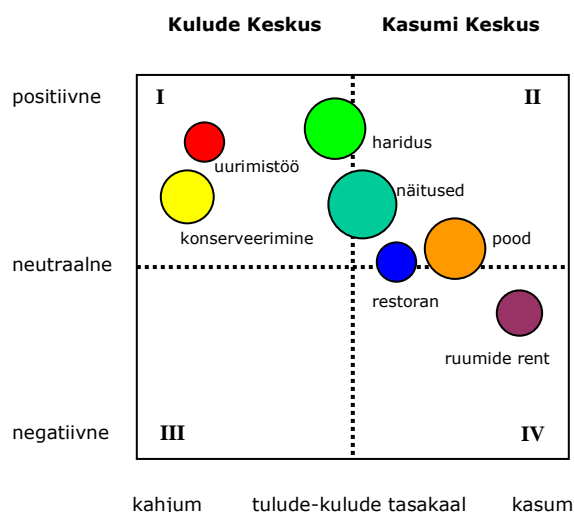
Teadusmuuseumi puhul oli eesmärkidena määratletud säilitustöö, teadustöö ja haridustöö. See ei ole kokkusattumus, et need on samad põhifunktsioonid (väikeste terminoloogiliste erinevustega), mis ülalpool defineeritud. Järgmine joonis näitab, kuidas mudelit “säilitamine-uurimistöö-kommunikatsioon” saab kasutada analüüsivaks mäluasutust sisendite ja väljundite osas. Iga funktsiooni on käsitletud kui eraldiseisvat sisendi-väljundi süsteemi. Ühe funktsiooni väljund võib olla mõne teise väljundi sisend (vahe-eesmärk). Iga funktsiooni väljund võib olla ka lõppeesmärk. Selles analüüsis ilmneb kolm “turuplatsi” (sisendite ja väljundite vahetuspaika), igaühel oma sisemine ja välimine mõõde.



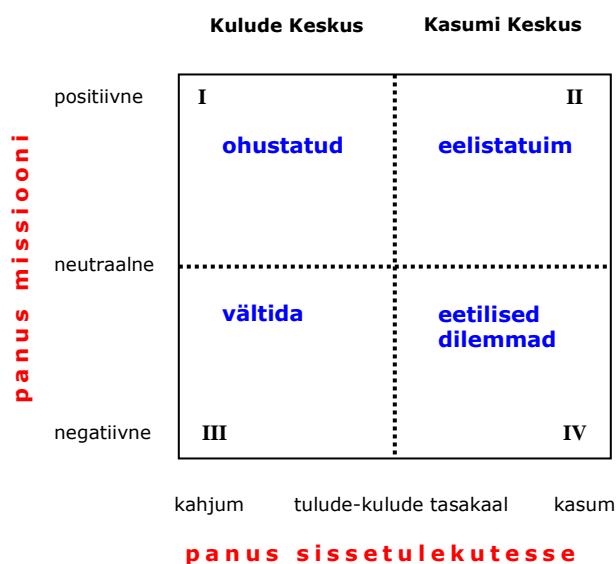
Et analüüsida mäluasutuste väljundite mitmekesisust, tutvustas Kersti Krug meetodit, milles iga väljundit hinnatakse selles osas, kuidas see panustab missiooni ja sissetulekutesse.³⁰

Analüüsi kaks telge kujutavad “panust missiooni”, mis ulatub negatiivsest positiivseni, ning “panust sissetulekutesse”, mis ulatub kahjumist kasumini. Joonis kujutab hüpoteetilist analüüsi.

³⁰ K. Krug, “Profit or prostitution: portfolio analysis for museum marketing”, *MPR News* 2, 1992, (2): 13-19.



Kaks joont jaotavad graafiku neljaks osaks: vertikaalne *tulude-kulude tasakaalu* joon poolitab sissetulekute telje ning horisontaalne *neutraalne* joon missiooni telje. Eelistatuim ala oleks II sektor, kus väljundid toovad sisse raha ning samas edendavad missiooni. Vältima peaks III sektorit, kus väljundid kulutavad raha ning ei panusta missiooni. Paljud muuseumi tegevused asuvad traditsiooniliselt I sektoris. Need annavad olulise panuse muuseumi missiooni, kuid nende rahastamine võib kaasa tuua raskusi. Kroonilistele või ootamatutele finantsprobleemidele geniaalsete lahenduste otsimine võib kaasa tuua selle, et liiga palju tegevusi arendatakse IV sektoris. See on eetiliste dilemmade ala. Need tegevused võivad ohustada organisatsiooni missiooni või kogemata aja jooksul organisatsiooni enda ümber kujundada.



See analüüs ei kirjuta ette, mida mäluasutused peaksid tegema või mis on nende "korrektne" missioon, kuid ta saab pakkuda otsustamise raamistikku, et aidata organisatsioonil ümber korraldada tegevused, mis ohustavad missiooni ning on

ebaproportsionaalselt kulukad. Analüüs võib ka tuvastada seni kasutamata võimalused, mida võib täita missiooni panustavate ning tulusate tegevustega.

Selle analüüsi üldine raamistik on "jätkusuutlikkuse" mõiste. Järgnev jätkusuutliku muuseumi kirjeldus on tuletatud LORD-i³¹ strateegilise planeerimise iga-aastasest töötoast (Toronto).³²

Aruandekohustus. Kuna muuseumi finantseerimise olulised komponendid on riigitoetus, heategevus ja fondide toetus, siis on tähtis, et need, kes teevad rahastamispoliitikat ja -otsuseid (s.h. valitud ametnikud ja valijad), näeksid seda kasu, mida muuseumid kulutatud raha eest pakuvad.

Kogukonna investering. Iga muuseum sõltub kogukonna, kus ta asub, soovist ja võimest investeerida materiaalseid (nt maa, maksusoodustused ja mitterahaline panus) ning mittemateriaalseid ressursse (nt vabatahtlikud, töö juhatuses ja koostöö kogukonna organisatsioonidega). Planeerijatena aitame oma klientidel hinnata, mida kogukond muuseumilt ootab (nt piirkonna taaselustamine või koolide aitamine) ning millised on kogukonna võimalused pakkuda materiaalsel ja mittemateriaalsel toetust.

Majanduslik jätkusuutlikkus hõlmab kõige sagedamini mitme rahastamisallika olemasolu, keskendudes teenitud sissetulekutele ning kulude kontrolli all hoidmisele. Muuseumi juhtkonna ja omanike jaoks on "jätkusuutlikkuse küsimus" saavutada õige rahastamise "mikstuur", ilma et kompromiteeritaks muuseumi missiooni täitmise mõjusust.

Keskkondlik jätkusuutlikkus. Muuseumihooned ja tehnilised seadmed on kavandatud kaitsma kogusid nii, et oleks tagatud kultuuri- ja looduspärandi säilimine. Kogu sektorile on esitatud väljakutse säästa võrdselt nii energiat kui ka muid mittetaastuvaid ressursse. Muuseumid saavad panustada kogukonna jätkusuutlikkusse, tuues külastajad varem tühjaltseisnud hoonetesse ja piirkondadesse ning propageerides ühistranspordi kasutamist.

Olulisus. Muuseumid peavad vastama oma publiku arenevatele intellektuaalsetele vajadustele. Kogude, uurimistöö, näituste ja haridusprogrammide olulisus avaliku kasutuse jaoks on muuseumide pikaajalise jätkusuutlikkuse võtmeküsimus.

³¹ LORD Cultural Resources Planning & Management Inc – rahvusvaheline kultuurivaldkonna konsultatsioonifirma. <http://www.lord.ca> – Tõlk.

³² K. Gosling, "The sustainable museum: our priority entering the 21st century", *LORD Newsletter* talv 2000.

Kuigi "avalik kasutus" hõlmab palju enam kui näituste külastamist, on kasulik ühendada *olulisuse* ja *jätkusuutlikkuse* mõisted *elamuse* mõistega. Joseph Pine ja tema kaasautor Jim Gilmore väljendasid oma bestselleris "*The Experience Economy*", kuidas nad näevad tööstuslikku majandust liikumas teenindusliku majanduse suunas ning lõpuks muutumas selliseks, kus elamus on uus toode.³³ Nad annavad mõista, et firmad, kes suudavad elamusi esile kutsuda, on parimal positsioonil saavutamaks tulevikus ärilist edu. Fraas "teeninduspõhine majandus" on alates raamatu ilmumisest 1999. aastal muutunud muuseumiringkonnas tavaliseks. Paljud kasutavad seda sõnavara, et selgitada, et uue tarbijakäitumise puhul on eelistatud seisundis need, kes oskavad külastajatele elamust pakkuda.

Mitmed autorid on uurinud elamuse sisu ja konteksti, nende hulgas Neil ja Philip Kotler.³⁴ Nende meelest alahindavad muuseumide juhid tihtipeale oma institutsioonide poolt pakutava väärtust. Muuseumid keskenduvad kogudele ja näitustele ning vaatavad mööda võimalusest, et külastajad võivad otsida mõtisklemiskohta, seltskondlikku kohtumispaika, omalaadset ostukogemust või paika, kus perekond saab koos kvaliteetselt aega veeta. Õigupoolest võivad külastajad soovida seda kõike ühest ja samast külastusest. Kui personal tunneks ära kogu selle kasuliku, mida nende muuseum pakub, siis tõenäoliselt oleksid nad muuseumikülastuse elamusest rääkimisel veenvamad, jõuaksid tõhusamalt publiku erinevate segmentideni ning looksid oma muuseumist kuvandi kui paigast, mida on meeldiv regulaarselt külastada.

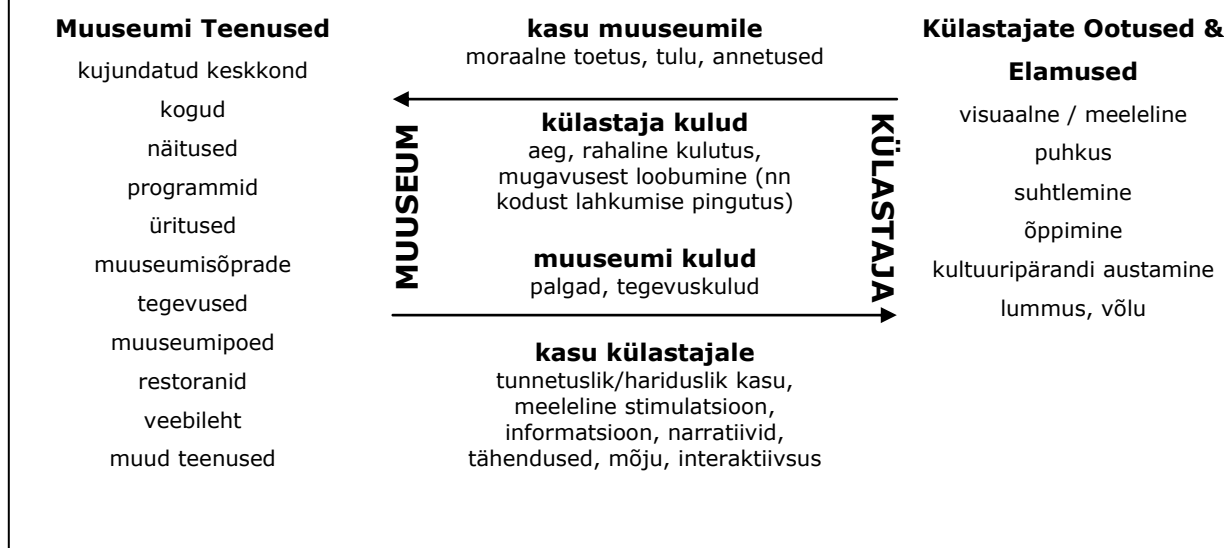
Neil Kotler arendas kuukirjas *Museum News* kontseptuaalse raamistiku, mis keskendub elamuste mitmekesisusele, mida muuseum saab oma külastajatele pakkuda.³⁵ Skeem illustreerib muuseumi ja külastaja suhtlusprotsessi. Esimene veerg loetleb üles erinevad elemendid, mis moodustavad muuseumi teenused. Teine veerg illustreerib kasu ja kulude suhet ning määratleb viisid, kuidas külastaja muuseumielamust vastu võtab – need on õppimise ja tunnetamise kanalid, mida muuseum pakub. Kolmandas veerus on elamuse kategooriad, milles muuseumikülastaja osaleb.

³³ J. Pine & J. Gilmore, *The experience economy: work is theatre and every business a stage* (Boston 1999). Vt ka J. Pine & F. Gilmore, "The experience economy", *Museum News* 78, 1999, (2): 45-48; ja J. Gilling, "Joe Pine", *Attractions Management* 2003 (5): 22-24.

³⁴ N. Kotler & P. Kotler, *Museum strategy and marketing: designing missions, building audiences, generating revenue and resources* (San Francisco 1998). Vt ka N. Kotler & P. Kotler, "Can museums be all things to all people? Missions, goals, and marketing's role", *Museum management and curatorship* 18, 2000, (3): 271-287.

³⁵ N. Kotler, "Delivering experience: marketing the museum's full range of assets", *Museum News* 78, 1999, (3): 30-33.

MUUSEUMID JA PUBLIK: SUHTLUSPROTSESS



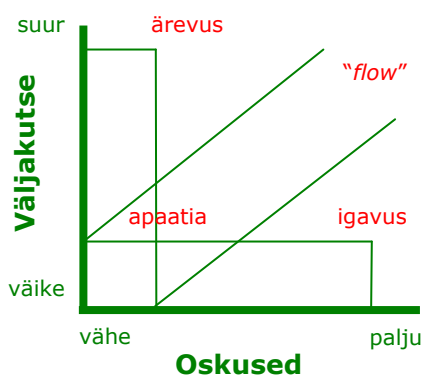
Muuseumi poolt pakutavate teenuste ringi laiendamine, uute näituste sagedasem korraldamine, s.h põhikogu museaalide tagasihoidlik eksponeerimine, ning spetsiaalsete ürituste korraldamine on turundusstrateegia, millega saab muuseumipubliku aktiivsust tõsta. Publikuringi laiendamisel ning juhusliku külastaja muutmisel regulaarseks ja aktiivseks külastajaks on oluline roll üritustel. Samal ajal, kui pead tõstavad kunstlikud ja nn lavastatud elamused, siis Joseph Pine'i meelest kasvab nõudlus elamuste järgi, mida inimesed tajuvad reaalsena. On suur väljakutse ära tabada, kuidas elamusi autentsena esitada. Pine'i järgi tähendab autentsus enda ja teiste vastu aus olemist.

Kui Pine uurib kasvavat autentsuse soovi elamuspõhise majanduse tarbijate seas, mõtleb ta juba tulevikule. Ta ütleb, et tulevik toob kaasa "elumuutvad elamused, milles tarbijad ise on toode ning paluvad, et sa neid muudaksid. Kuidas sa neil aitad nende püüdlusi realiseerida? Võtame näiteks perekondlikud atraktsioonid – mida sa teeksid teistmoodi, kui tead, et lapsevanem on võtnud oma lapsed sinu juurde kaasa selleks, et parandada omavahelist suhtlust? Kuidas sa seda teeksid?"³⁶ Siinkohal on ehk kohane ühendada Pine'i ja Kotleri kontseptuaalsed raamistikud Mihaly Csikszentmihalyi poolt arendatud "flow" mõistega.³⁷ "Flow" on parim võimalik kogemus. Csikszentmihalyi on kirjeldanud seda järgmiselt: "Kõik me oleme kogenud momente, mil meie üle ei valitse saatuselöökidest anonüümne jõud, vaid tunneme, et kontrollime ise oma tegevust ning oleme oma saatuse peremehed. Neil harvadel hetkedel, kui see juhtub, tunneme elevust ja sügavat rõõmu,

³⁶ Gilling 2003.

³⁷ M. Csikszentmihalyi, *Flow: the psychology of optimal experience* (New York 1990).

mida kanname kaua oma südames ja mis saab meie mälus orientiiriks selle kohta, milline üks õige elu olema peaks”.



“Flow” kogemusele on iseloomulik, et see esineb siis, kui mingis olukorras tegutsemise võimalused on tasakaalus inimese võimetega. Nagu joonisel näidatud, tegevuse raskusaste peab olema vastavuses individuaalsete oskustega. Kui väljakutse on suurem kui oskused, on tulemuseks ärevus; kui oskusi on rohkem kui väljakutseks vaja, on tulemuseks igavus. Kui oskused suurenevad, peab suurenema ka tegevuse raskusaste, et jätkuks “flow” seisund. “Flow” tegevused toovad kaasa isikliku arengu, kuna “flow” seisundi säilitamiseks peavad kasvava väljakutsega koos suurenema ka oskused.

“Flow” seisundis ei pane inimene tähele väsimust ja aja möödumist. Taoline sügav süvenemine on nauditav ja sisemiselt rahuldust pakkuv. Kui muuseumikogemus suudab viia küllastaja “flow” seisundisse, ongi kogemus elumuutev. Kui see on muuseumi ja tema publiku suhtlusprotsessi tulemus, siis on muuseum oma olulisust tõestanud.

Selle ettekande eesmärk oli uurida teoreetilisi mudeleid, mis võiksid olla aluseks museoloogia ja juhtimisteooria integreerimisel. Mudelid on vaid põgusalt lahti seletatud, sest eesmärk oli näidata, kuidas nad omavahel seotud on ning kuidas loovad teoreetilise raamistuse, mis võimaldab arutleda professionaalsuse mõistega seotud teemadel. Need mudelid väidavad, et meie elukutses on üsna palju ratsionaalsust. Kuid me peaksime siiski alati meeles pidama, mida ütles tuntud briti museoloog Kenneth Hudson: “Võluvus ja tõhusus on igavesed vaenlased”. Sellele vaatamata sooviksin ma nende vahel rahu sõlmida. Lõpetan ettekande, laenates Kathleen Browni sõnu: “Usu kirglikult sellesse, mida sa teed. Ainult oma kire kaudu saab süüdata teistes kirge”.³⁸ Tuginegu meie elukutse ratsionaalsele kirele ja kirglikule ratsionaalsusele!

³⁸ Konverentsil “Museums for the new millennium” (Washington 1996).