

TARTU ÜLIKOOL

Humanitaarteaduste ja kunstide valdkond

Kultuuriteaduste instituut

Kultuurikorralduse õppekava

Zurab Jänes

LINNAMUUSEUMIDE ORGANISATSIOON JA JUHTIMINE TALLINNA
LINNAMUUSEUMI NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: Jana Reidla, MA

Tartu 2020

Sisukord

SISSEJUHATUS	4
1. JUHTIMINE JA MUUSEUM 21. SAJANDIL	8
1.1. Organisatsiooniteooria	8
1.2. Organisatsiooni missioon ja visioon	10
1.3. Uus museoloogia ja uus haldusjuhtimine muuseumi mõjutamas	11
2. LINNALE KESKENDUV MUUSEUM	14
3. TALLINNA LINNAMUUSEUMI ORGANISATSIOON.....	17
3.1. Tallinna Linnamuuseumi ajaloost	18
3.2. Fotomuuseum	20
3.3. Kiek in de Köki kindlustusemuuseum	21
3.4. Kalamaja muuseum	22
3.5. Linnamuuseum	23
3.6. Miiamilla lastemuuseum	24
3.7. Tallinna vene muuseum ja Peeter I maja	24
4. TALLINNA LINNAMUUSEUMI JUHTIMISE ANALÜÜS	26
4.1. Arengukava ja planeerimine.....	26
4.2. Avatud juhtimine organisatsioonis.....	28
4.3. Filiaalide ja tugiüksuste dünaamika	31
4.4. Hindamine ja analüüs	33
4.5. Formaalne ja mitteformaalne tööprotsess	35
5. TALLINNA JA TEMA MUUSEUMI SUHTED 2010–2020.....	37
5.1. Muuseumi roll Tallinna linna arengustrateegias	37
5.2. Juhtimiskriis 2020. aasta alguses	39
5.3. Muuseumi vastuolulised suhted Kultuuriametiga	42
6. TALLINNA LINNAMUUSEUMI IDENTITEEDIOTSINGUD.....	45
6.1. Tallinna Linnamuuseumi missioonid	45
6.2. Muuseumi Peamaja	48
7. UUE MUSEOLOOGIA MÕJUD TALLINNA LINNAMUUSEUMIS.....	51
7.1. Muutused organisatsiooni struktuuris	51
7.2. Kogudekeskne teadustöö.....	53
7.3. Kogudepõhine vahendustöö	56
7.4. Järeldused ja ettepanekud.....	60
KOKKUVÕTE	64

KASUTATUD KIRJANDUS JA ALLIKAD.....	67
LISAD.....	79
Lisa 1. Tallinna Linnamuuseumi juhid	79
Lisa 2. TLMi filiaalide struktuur.....	80
Lisa 3. TLMi tugiüksused	82
Lisa 4. TLMi eelarve 2014–2020.....	83
SUMMARY	84

SISSEJUHATUS

Lääneriikide muuseumid on alates 1980. aastatest läbi teinud olulisi muutusi, et kohaneda ühiskonna erinevatel tasanditel toimuvate protsessidega. Eeskätt on olnud vaja ümber mõtestada senine tegutsemise fookus, mis traditsioonilises muuseumis hõlmas kogusid ja säilitamist. Oluliselt on muuseumid kui institutsioonid mõjutanud uue museoloogia ja uue haldusjuhtimise ideed. Nende mõjul on ümber kujundatud muuseumi juhtimist ja funktsioone.

Uute trendide levik on viimastel aastakümnetel olnud globaalne, sellega on kaasa läinud erinevad muuseumid, sõltumata tüübist. Praktikas on aga uute põhimõtete rakendamine andnud erinevaid tulemusi, sõltudes organisatsiooni tegutsemiskeskonnast. Kuna uue museoloogia kandvaks ideeks on muuseumi demokratiseerumine, orienteerumine küllastaja soovidele ja tihedam koostöö kogukonnaga, siis on loomulik, et see diskursus peaks kõnetama lokaalse kultuuripärandiga tegelevaid muuseumid. Sellised on näiteks linnamuuseumid, mis on tavaliselt alguse saanud kohalikul tasandil mitteametliku muinsuskaitse tegevuse tulemusena. Kuigi 20. sajandi jooksul on toimunud linnamuuseumide professionaliseerumine, on nende erinevus ajaloo-, rahva- või kunstimuuseumidest püsinud. Linnamuuseumi fookuses on linn. Uue museoloogia mõjul on linnamuuseumid 1990. aastatest järjest enam rõhutanud ajaloo vahendamise kõrval ka enda sotsiaalset ja poliitilist rolli linna oleviku ja tuleviku kujundamisel.

Senised uurimused Eesti muuseumide organisatoorse toimimise seisukohast on seotud üldjuhul Kultuuriministeeriumi haldusalasse kuuluvate riigimuuseumide ja sihtasutustega. Üksikud käsitlused puudutavad ka kohalikule omavalitsusele alluvaid teemamuuseumid. Tallinna Linnamuuseum (edaspidi TLM) oma filiaalidega on seni uurimisfookusest kõrvale jäänud. Antud töö täidab osaliselt seda lünka, uurides TLMi kui kaasaegset organisatsiooni. Uurimisobjekti puhul on omapäraks see, et tegemist ei ole ühes hoones asuva muuseumiga. Organisatsiooni harumuuseumid (filiaalid) asuvad erinevates hoonetes üle linna. Kõik filiaalid on omaette terviklikud teemamuuseumid, igaüks oma eripäraga. Samal ajal üldise juhtimise, arengupoliitika ja haldamise küsimusi lahendatakse filiaaliüleste osakondade ja töötajate kaudu. Kirjeldatud eripäradest kasvas välja ka käesoleva uurimistöö vajalikkus ja fookus.

TLMi organisatsioonil on mõnevõrra omapärane struktuur, mida võib nimetada haruliseks. Organisatsioonil on üle linna seitse TLMi filiaalina tegutsevat harumuuseumit (filiaali). Igal filiaalil on enda meeskond, kuid samas kasutavad nad ka tsentraalseid tugiteenuseid. Olude sunnil paiknevad tugiteenuseid osutavad allüksused erinevates TLMi hoonetes. Mitmed tugiüksused asuvad harumuuseumiga samas hoones. Kõige enam tugiüksusi asub n-ö peamajas, mis on ühelt poolt samuti filiaal, teisalt toimub seal TLMi üldjuhtimine. Kokkuvõttes mõjutab ruumiline paiknemine organisatsiooni allüksuste omavahelist dünaamikat.

Magistritööd ajendas kirjutama minu enda töö TLMis aastatel 2013–2020. Selle perioodi jooksul on organisatsioonis toimunud mitmed protsessid ja muutused, mis kahel korral viisid juhtimiskriisini ja lõppesid direktori lahkumisega. Järelikult on organisatsiooni toimimises, sealhulgas juhtimises puudusi, mis vajavad uurimist. Põhjuste selgeks tegemine aitab loodetavasti kaasa sellele, et muuseumi edasine areng kulgeks sujuvamalt. Johtuvalt olen püstitanud kaks hüpoteesi. Esiteks, organisatsiooni missioon ei kõneta filiaale piisavalt, et vormida neist tervik. Teiseks takistab arengukava puudumine organisatsioonil efektiivselt kasutada olemasolevaid ressursse.

Uurimistöös otsin vastust järgnevale küsimustele: Millised on peamised TLMi juhtimist mõjutavad tegurid? Kuidas mõjutab muuseumi toimimist alluvussuhe Tallinna linnaga? Kuidas mõjutab organisatsiooni ühine identiteet harulise organisatsiooni toimimist?

Eeldasin, et organisatsiooni ülesehitusest tingitud asutuse ressursside jaotamine filiaalide varustamisel loob ebavõrdsed tingimused ja mõjutab formaalselt samal positsioonil olevate töötajate koormust inimese kohta. Teemad, mis kuulusid minu huviorbiiti on seotud peamiselt muuseumi juhtimise erinevate aspektidega nagu organisatsiooni missioon, arengukava, filiaali koosseis ja selle koostöö organisatsiooni tugiüksustega. Minu eesmärk ei ole keskenduda TLMi erinevate direktorite juhtimisstiilidele ning teen seda vaid seal, kus see tundub olevat vajalik.

Asjaolu, et töötasin organisatsioonis seitse aastat, andis mulle teatud eelise analüüsitava materjali kogumisel ja analüüsimisel, kuivõrd valdan ka organisatsiooni sisemiseks kasutamiseks mõeldud infot ja suudan selles kergesti orienteeruda. Samas teadvustan endale ohtu, et mul on uurijana keeruline end piisavalt distantseerida uuritavast objektist. Kõige suurem väljakutse antud uurimuse kirjutamisel oli enda kogemuse, emotsioonide ja nägemuse tasakaalustatud reflekteerimine. Töös lähtun kogutud materjalide analüüsist ja täiendan seda oma töökogemuse jooksul tehtud

tähelepanekutega. Kuna minu suhe uuritava organisatsiooniga on isiklik, siis ka magistritöö tulemused on objektiivselt subjektiivsed.

Peamiste uurimismeetoditena kasutasin poolstruktureeritud intervjuude analüüsi ja dokumendianalüüsi. Muuseumi kui organisatsiooni uurijad (nt Morse jt 2018) leiavad, et antud valdkonna teooriad ja kontseptsioonid peaksid tulenema muuseumi erinevate valdkondade töötajate teadmistest ja kogemustest. Seega on antud töös uuritava organisatsiooni töötajatega tehtud intervjuude kasutamine peamise allikana õigustatud. Nende kasutamine koos teiste kirjalike allikatega võimaldab aga anda intervjuudele konteksti (Bowen 2009).

Empiirilise materjali kogumiseks tegin kaheksa intervjuud TLMi praeguste ja endiste töötajatega. Intervjueeritute hulgas on esindatud nii filiaali kui ka tugiüksuste töötajad. Lisaks kasutan uurimistöös antud organisatsiooniga seotud dokumente, muuseumi ja kultuurivaldkonda puudutavaid Tallinna Linna dokumente, ajakirjanduses ilmunud teemakohaseid arvamusi, intervjuusid ja artikleid. Empiirilist materjali analüüsid kasutan kvalitatiivset sisuanalüüsi, otsides vastust enda hüpoteesile ja püstitatud uurimisküsimustele. Lisaks toon esile kogutud materjalist lähtuvad teised akuutsed teemad, mis on seotud TLMi organisatoorse toimimisega.

Töökogemust on kõigil intervjueeritud töötajatel üle kolme aasta, nii et nad on kogenud erinevaid juhtimisstiile ning peaksid olema piisavalt informeeritud organisatsiooni toimimisest. Intervjuudest tooksin välja selle, et nii samal tasandil (tööpositsioonil) kui ka erinevatel tasanditel asuvate töötajate kogemused olid samaaegselt sarnased, erinevad ja vasturääkivad. Nende kogemused ei ühtinud alati minu omadega, mis olid saadud filiaalis töötades.

Kuigi algselt plaanisin teha ühe intervjuu iga filiaali ja TLMi tugiüksuse esindajaga, see kahjuks erinevatel põhjustel ei õnnestunud. Intervjuude läbiviimiseks planeeritud periood kujunes asutuse töötajate jaoks ootamatult keeruliseks ja polnud intervjueerimiseks kõige soodsam. Esiteks tuli koroonaviiruse pandeemiast tingitud eriolukorra tingimustes osa intervjuusid teha veebi teel. Teiseks avaldas uurimistöole mõju kriisi kulmineerumine muuseumis seoses sellega, et linnavalitsus vabastas ametist muuseumi direktori. Nii oli tunda, kuidas mõned intervjueeritavad üritasid vältida kriitikat, andsid üldistavaid vastuseid või rõhutasid positiivset poolt. Kolmandik töötajatest, kelle poole pöördusin intervjuu palvega, keeldusid seda andmast. Osa teavitas mind sellest koos põhjendusega, teised ei vastanud kirjadele. Seda enam olen väga tänulik neile, kes olid nõus intervjuud andma. Antud töös ma ei kasuta töötajate nimesid, konkreetseid ametikohti ega

muud taustainfot, mille põhjal oleks võimalik intervjueeritud isikuid identifitseerida. Intervjueeritud isikutele on tekstis viidatud kodeeritult (näiteks Int 1; Int 2) ja intervjuude nimekiri on esitatud kasutatud allikate ja kirjanduse nimekirjas.

Töö koosneb seitsmest peatükist. Esimeses peatükis tutvustan üldisi organisatsiooniteooria ja muuseumijuhtimise põhimõtteid, mis loovad teoreetilise raami antud uurimistöole. Lisaks käsitlen uue museoloogia rakendamist kaasaegsete avaliku halduse põhimõtetega. Teises peatükis teen ülevaate linnamuuseumi kui muuseumi tüübi arenguloost ja perspektiividest 21. sajandil. Kolmandas peatükis annan lühiülevaate TLMi ajaloost. Neljandas peatükis kirjeldan organisatsiooni 2020. aasta seisuga, teen ülevaate organisatsiooni struktuurist ja juhtimisest ning annan lühiülevaate TLMi filiaalidest. Viiendast kuni seitsmenda peatükini kirjeldan ja analüüsin uurimistulemusi ning esitan oma järeldused. Kokkuvõttes esitan ülevaatlikult uurimistulemused ja teen ettepanekud, mille rakendamine võiks paremaks muuta organisatsiooni toimimise.

1. JUHTIMINE JA MUUSEUM 21. SAJANDIL

Järgnevas peatükis teen lühiülevaate uurimuse seisukohast olulistest organisatsiooni toimimise ja juhtimisega seotud teemadest ning nende rakendamisest muuseumides. Eraldi käsitlen uut museoloogiat ja selle põhimõtete elluviimist lähtuvalt avaliku sektori juhtimisepõhimõtetest. Organisatsiooniteooria käsitlemisel tuginen peamiselt trükis avaldatud loengutele, mida on Sisekaitseakadeemias lugenud õppejõud Harry Roots (2005) ja Anne Valk (2003), keda täiendan teiste valdkonna uurijate tähelepanekutega. Antud töö uurimisküsimusest tulenevalt käsitlen eraldi missiooni ja vähemal määral visiooni rolli organisatsiooni juhtimisel.

1.1. Organisatsiooniteooria

Organisatsioon on inimeste loodud kooslus ühiste eesmärkide saavutamiseks (Roots 2005: 5–6; Valk 2003: 11). Organisatsiooniteoreetik Anne Valk (2003: 11) toob välja organisatsiooni kui süsteemi põhiosadena välja inimesed (sotsiaalne ressurss), struktuuri, eesmärgid ja tehnoloogia (materiaalne ja immateriaalne ressurss). Eesmärkidest ja ülesannetest sõltub ka organisatsiooni struktuur (Lemmik 1999: 5–6; Roots 2005: 15). Organisatsiooni põhilised juhtimisfunktsioonid on planeerimine, organiseerimine, motiveerimine (eestvedamine) ja kontrollimine (Roots 2005: 16; Valk 2003: 19–20).

Organisatsiooni struktuuri eesmärk on määrata kindlaks alluvussuhted, tööjaotus ja infokanalid, mille kaudu toimub otsuste tegemise protsess, võimu- ja töösuhted (Lemmik 1999: 5–6). Struktuuri kaudu määratletakse töökohtade vajalikkus ja paigutus osakondades (Valk 2003: 114). Kõik organisatsiooni osad on omavahel sõltuvuses ja mõjutavad teineteise toimimise efektiivsust (Roots 2005:15). Organisatsiooni struktuur moodustub inimestest, nii et juhtimist mõjutab lisaks formaalsele ametikohtade struktuurile ka mitteformaalne sotsiaalne ja ruumiline struktuur (Roots 2005: 20; Lemmik 1999: 5–6).

Harry Roots (2005: 17) leiab, et kõikide organisatsioonide sisemine kohustus on efektiivsus ja säästlikkus. Lisades, et avalikus sektoris tegutsevale organisatsioonile lisandub ka mõjususe. Tuginedes teooriale toob Anne Valk (2003: 13) organisatsiooni toimimisel esile efektiivsuse, tõhususe ja elujõulisuse. Selgitades, et kaks esimest on väga olulised, kuid mitte alati määravad,

sest elujõulised avaliku sektori organisatsioonid ei ole alati tõhusad, kasutades ebaefektiivselt ressursse. Arvestades eelnevat ei soovita Anne Valk (2003: 14–19) erasektori põhimõtete üks ühele üle võtmist avaliku sektori organisatsioonis, sest tegutsemiskeskkonnas tuleb turureeglite asemel arvestada palju enam survegruppide ja seadustega.

Kaasajal on avalikus sektoris kasutusel avatud süsteemi mudel, mille järgi peab organisatsioon olema kohanemisvõimeline erinevatele teguritele (Valk 2003: 33). Organisatsiooni tegevus ja tulemused sõltuvad organisatsiooni ülesehituse, kvalifitseeritud ja motiveeritud töötajast ja välismaailma mõjudest (Roots 2005: 20–22). Organisatsioon koosneb omavahel sõltuvatest osadest ja otsused organisatsiooni ühes lõigus mõjutavad kogu süsteemi toimimist nii et toimimise aluseks on süsteemne mõtlemine (Valk 2003: 33–34).

Avatud juhtimismudelile on omane õppiva organisatsiooni kontseptsioon. 1990. aastate alguses toimus muutus juhtimise paradigmas. Kui enne oli organisatsiooni suunavalikul oluline juhi tahe, siis uueks märksõnaks said dialoog. Õppiva organisatsiooni tunnusteks on kaasav juhtimine, meeskonnatöö ja ühiselt loodav organisatsioonikultuur, kus juhtimisotsustele eelneb dialoog erinevate juhtimistasemete vahel. Roots leiab, et tegelikkuses on uued põhimõtted visad juurduma mitmetel põhjustel, mis on seotud nii juhtide kui ka alluvate suhtumisega. Kui esimesed ei taha otsustusõigust delegeerida, siis teised ei taha alati vastutada. (Roots 2005: 57–68)

Anne Valk nimetab nelja juhtimise stiili: tõhus juhtimine, postfordistlik juhtimine, täiuslik juhtimine, avalike teenuste parandamisele suunatud juhtimine. Nimetatud juhtimise võimalused rõhutavad erineval määral tõhusust, efektiivsust, detsentraliseerimist, paindlikkust, jagatud väärtusi, selget visioon, kaasamist, läbipaistvust, kvaliteeti, avaliku sektori traditsioonilisi väärtusi ja õppiva organisatsiooni ideed. Nende erinevate põhimõtete kombineerimisel on võimalik leida igale avaliku sektori organisatsiooni juhtimiseks sobiv lahendus. (Valk 2003: 19)

Planeerimisel, mis on juhtimise üks osa, mängib olulist rolli eesmärkide sõnastamine ja selle elluviimise vahendite määratlemine, mille väljundiks on arengukava. Eesti avaliku sektori juhtide seas läbiviidud intervjuude analüüs näitas arengukava olulisust organisatsiooni töö planeerimisel. Selle loomise protsessi peaksid olema kaasatud kõik organisatsiooni juhtimistasandid ja võimalusel konsultatsioonifirmad. Uuringu järgi arengukava läbikirjutamine annab töötajatele kindlustunde ja soodustab meeskonnatööd. Arengukava kaudu argumenteerib organisatsioon enda

vajadusi ressursside saamiseks ja see on paljudele avaliku sektori organisatsioonidele ainsaks võimaluseks kaasa rääkida enda tuleviku planeerimise osas. (Valk 2003: 70–71)

Anne Valk (2003: 70–71) hindab Eesti avalikus sektoris arengukavade keskmiseks pikkuseks 3–4 aastat. Avaliku sektori eripärad mõjutavad arengukava koostamist, sest järgima peab seadusandlikke regulatsioone. Näiteks peab avalik organisatsiooni tegevus olema läbipaistev. Arengukava avalikus sektoris on nüansirikas ja ei garanteeri probleemide lahendamist. Vaatamata sellele on see vajalik, sest muudab organisatsiooni tegevuse ja piiratud ressursside kasutamise eesmärgipärasemaks.

Organisatsiooniteooria rõhutab avaliku sektori organisatsioonide juhtimisel peamiselt samu põhimõtteid, mida kasutatakse erasektoris. Samas tuleb arvestada mitmete keskkonnast tulenevate eranditega. Seejuures on aga oluline põhimõtete süstemne rakendamine, kuna juhtimine on terviklik protsess.

1.2. Organisatsiooni missioon ja visioon

Organisatsiooni olemust ja identiteeti iseloomustavateks osadeks on missioon ja visioon (Bentsalo 2012: 8). Need on eelduseks organisatsiooni strateegiliste eesmärkide määratlemisel (Valk 2003: 56). Mitmed teoreetikud (Kopaneva, Sias 2015; Korn 2007; Skramstad, Skramstad, 2011) leiavad, et missioonist on kasu siis, kui see ei ole pelgalt postulaat, mis on tavapärane kui see kehtestatakse ülevalt alla, vaid kui ametlikult sõnastatud põhimõtteid järgitakse tegelikkuses ja need kõnetavad töötajaid. Kui missioonis on sõnastatud organisatsiooni olemus (Schein 2004: 89), siis visioonis on selle ihaldatav tulevik (Aru 2001).

Sotsioloog Heli Aru (2001) hindab missiooni sõnastamist erinevalt visioonist lihtsamaks. Visiooni puhul rõhutab ta selle saavutatavuse realistlikust, kohasust, paindlikkust ja sõnastuse arusaadavust. Avaliku sektori strateegilise juhtimise käsiraamatus (Aru 2001) võetakse missiooni olemus kokku järgnevalt: „Missions peaks looma igale töötajale üldise pildi, miks tema panus institutsiooni jaoks on oluline. See määrab, kuidas töötajad mõtleavad ning mäletavad organisatsiooni ja selle ülesandeid. Missioon aitab ühendada töötaja igapäevaseid ülesandeid organisatsiooni üldiste

eesmärkidega ja pöörata tähelepanu oma peaülesannetele ning mitte kulutada liigseid ressursse kõrvalküsimumustele.“

Reeglina on iga organisatsiooni siht jätkusuutlikkus, mille tagamiseks tuleb leida tasakaal nende huvigruppide vahel, kellest ollakse sõltuvuses. Tuginedes juhtimisteooriatele, konstateerib Aru (2001), et organisatsioon on edukas, kui huvigruppidel on ühine arusaam missioonist, visioonist ja strateegilistest eesmärkidest. Organisatsioonijuhtimise uurija ja valdkonna autoriteet Edgar G. Schein (2004: 89) toob välja viis peamist sihtrühma, mis mõjutavad organisatsiooni tegutsemiskeskonda: investorid, tarnijad, juhid ja töötajad, kogukond ja valitsus, klient. Schein rõhutab, et avaliku sektori organisatsioonide eesmärk on erinev kui erasektoril, kuid tasakaalu saavutamine huvigruppide vahel on igal juhul oluline ning keskendumine ainult ühele sihtgrupile ei taga pikemas perspektiivis jätkusuutlikust.

Kokkuvõttes võib öelda, et organisatsiooni missioonil ja visioonil on oluline roll organisatsiooni tuleviku planeerimise etapis. Oluline on nende sõnastamisel kaasata meeskonnaliikmed, kes tegelikkuses missiooni ja visiooni ellu viima hakkavad. Sõnastatud missioonist on kasu ainult siis kui seda ka tegelikult järgitakse igal tasandil.

1.3. Uus museoloogia ja uus haldusjuhtimine muuseume mõjutamas

Ühiskond on pidevas arengus, mida kajastab ka muuseumide funktsioonide ja definitsioonide muutumine. Rahvusvaheline muuseumiühing ICOM võttis Viinis 2007. aastal vastu statuudi muuseumide defineerimiseks. Selle järgi on muuseum „ühiskonna ja selle arengu teenistuses olev üldsusele avatud alalise iseloomuga mittetulunduslik asutus, mis kogub, konserveerib, uurib, vahendab ja eksponeerib inimese ja tema elukeskkonnaga seotud materiaalselt ja immateriaalselt pärandit õppimise, hariduse ja elamuse saamise eesmärgil“ (MPM 2016: 54). 2017. aastal alustas tegevust ICOMi muuseumi definitsiooni uuendamise komitee (Museum Definition, Prospects and Potentials), kuna leiti, et praegune definitsioon ei vasta enam tänapäevase muuseumi tegevustele ja vaja on ühiskonna muutustest lähtuvalt ümber defineerida ka muuseumit (ICOM Eesti veebileht). Kyotos 2019. aastal toimunud ICOMi üldkonverentsil peeti intensiivseid arutelusid ja esitati vastandlikke seisukohti, kuid uue definitsiooni vastuvõtmine lükati edasi. Nagu kirjutab ICOMi Eesti Rahvuskomitee esimees Agnes Aljas, peegeldasid Kyotos toimunud arutelud, et

otsitakse uut arengut ja visiooni sellest, mis on muuseum muutunud ühiskonnas (ICOM Eesti veebileht, Aljas).

Alates 1980. aastatest levinud uue museoloogia diskursus on aastakümnete jooksul tugevalt mõjutanud muuseumide arengut ja toonud kaasa nende demokratiseerumise. Muuseumidelt kui ühiskonna teenistuses olevatelt institutsioonidelt oodatakse üha rohkem sotsiaalsete ja poliitiliste rollide täitmist, suuremat avatust ja külastajakesksust (MPM 2016: 52–53; McCall, Gray 2014). Uued nõudmised on praktikas suurendanud ootusi muuseumitöötajate multifunktsionaalsusele (McCall, Gray 2014: 24) ja toonud kaasa seniste ametikohtade reformimise (Mancino 2016; Reidla 2019). Muuseumides on juurde loodud mitmeid uusi vahendavate tegevustega seotud ametikohti ja samas toimub seniste ametite ümbermõtestamine (van Mensch 2004; Reidla 2019). Toimuvad nii vormilised kui ka sisulised muutused, mis mõjutavad muuseumide traditsiooniliste põhitegevuste omavahelist tasakaalu.

Muuseumide organisatsioonikultuuri uurijad Vikki McCall ja Clive Gray (2014) on osutanud, et uue museoloogia rakendamise viisid ja vormid jäävad praktikas sageli muuseumi töötajate endi otsustada. See jätab ruumi manipuleerimiseks ja uue museoloogia ideede nimel ette võetud muutused on kaasa toonud omalaadse „uue ja vana töötajaskonna“ vastasseisu muuseumis. Ka Rootsi museoloog Kerstin Smeds (2018: 155) on arutlenud osakondade vastasseisu üle muuseumi sees: ühel pool on kogudega seotud osakonnad ja teisel pool need, kus tegeletakse kommunikatsiooni ja näitustega. Nii Smeds kui McCall ja Gray õhutavad muuseumide uurimises pühendama tähelepanu selle vastasseisu ületamiseks võimaluste leidmisele.

Ühiskondlikest ja poliitilistest trendidest tulenevalt on muuseumid sageli kasutusele võtnud uue museoloogia põhimõtted ja kasutavad nende ellu viimisel erasektori juhtimispõhimõtteid (Thomson jt 2014). Juhtimist avalikus sektoris on mõjutanud peamiselt uus haldusjuhtimise (*New Public Management*) teooria ja väärtusjuhtimise (*Publik Value Management*) teooria. Viimane küll rõhutab suurema koostöö vajalikkust erinevate huvigruppide kaasamisel, kuid praktikas ei ole see alati õnnestunud (Thomson jt 2014: 117–120). Nimetatud teooriate järgi ei ole riigi- ja erasektori organisatsioonide juhtimises suuri erinevusi, mis õigustab viimases levinud põhimõtete kasutamist. Uus haldusjuhtimise teooria järgi peavad avaliku sektori organisatsioonid senisest enam orienteeruma turule, huvigruppidele ja kliendile, mis tingib organisatsiooni struktuuri ja protsessi muutuse (Diefenbach 2009: 893–899).

Muuseumi põhifunktsioonidest rääkides toetutakse sageli Reinwardi Akadeemias välja töötatud *PRC*-mudelile, mille järgi on muuseumi põhifunktsioonid säilitamine (*preservation*), uurimine (*research*) ja kommunikatsioon (*communication*) (MPM 2010: 19–20). Rootsis läbiviidud uuring (Thomson jt 2014) vaatles uuest museoloogiast mõjutatud muuseumi kommunikatsiooniga seotud funktsiooni elluviimist koos uue haldusjuhtimise ja väärtusjuhtimise põhimõtetega. Uuringust järeldati (Thomson jt 2014: 122), et kliendile orienteerumine eeldab turul toimuvate muutuste järgimist, mis pole alati kooskõlas muuseumi põhifunktsioonidega ja võib pikemas perspektiivis avaldada negatiivset mõju. Lühiajaliselt võib muuseum meelitada meelelahutuslikel eesmärkidel uusi külastajaid või kliente, kuid pikemas perspektiivis ei pruugi pakutav sisu olla piisavalt elamuslik. Lisaks tuleb ajaviidet otsiva külastaja tähelepanu pärast konkureerida erasektoriga. Oregoni ülikooli professor John Falk'i (2016: 336) hinnangul on muuseumi külastaja soovid erinevad, mille tõttu peaks muuseum pakkuma nii harivat kui ka meelelahutuslikku sisu. Johtuvalt paljud muuseumid rakendavadki oma piiratud ressursse erinevate ja pidevalt muutuvate külastaja soovide rahuldamisele (Kotler, Kotler 2000: 271–272). Seetõttu toimub sageli muuseumi vahendava funktsiooni arendamine säilitamise ja uurimise arvelt. Kuna nendega tegelemiseks ei jää vaba ressursi, siis on kadumas süsteemne side kolme põhifunktsiooni vahel ja nende teineteisest eraldumine (Anderson 2005).

Muuseum on definitsiooni järgi avalikus teenistuses olev kultuuriorganisatsioon, mille eesmärk on kultuuriväärtuste säilitamine, uurimine ja vahendamine. Praktikas on muuseumi tegevus piiratud, kuna see on riigi või kohaliku omavalitsuse eelarvest rahastatava asutus, mis peab arvestama omandisuhtest sõltuvate juriidiliste raamidega. Uuel museoloogial on oluline mõju muuseumide arengule, kuna see on avanud uue perspektiivi muuseumi eksistentsile, kasvatanud muuseumi olulisust ühiskonnas. Kuid samas on mõned uuest museoloogiast inspireeritud suundumused kõigutanud muuseumi põhifunktsioonide vahelist tasakaalu. Eesmärk peaks olema vastuolude ületamine ja tasakaalu leidmine muuseumi traditsiooniliste väärtuste ja kaasaegsete trendide vahel.

2. LINNALE KESKENDUV MUUSEUM

Antud peatükis teen ülevaate linnamuuseumi kui muuseumitüübi arengust. Tutvustan linnamuuseumi erinevaid definitsioone ja nende muutumist. Käsitlen ka linna ja muuseumi koostöötrende maailmas.

Linnamuuseumide arengulugu uurinud briti museoloog Nichola Johnson (1995) kirjutab, et linnamuuseumide loomise algus jääb 20. sajandi esimestesse kümnenditesse ja oli seotud kohalike seltside aktiivsusega lokaalse ajaloo uurimisel. Tööstuse kiire arenguga muutus linnamaastik ja mineviku füüsiliste tõendite päästmiseks hakati asutama linnamuuseume. Kuna viimased on suhteliselt hilise tekkimisega, siis paljudel puuduvad kollektsioonist esemed, mis võimaldaks käsitleda linna vanemat ajalugu ja kõiki arenguetappe. Need esemed olid linnamuuseumide sündides juba riigimuuseumide kogudes. Seda olukorda on muuseumid lahendanud väga erinevalt.

Linnamuuseum on Johnsoni määratluse järgi (1995: 5) eelkõige selline institutsioon, mis kogub, säilitab ja interpreteerib lokaalse ajaloo ja selle asukatega seotud objekte. Seega, kui linnamuuseum unustab linna kui oma peamise sihtmärgi, siis ei ole ta enam linnamuuseum (Johnson 1995: 4). Kauaaegne Londoni Muuseumi direktor Max Hebditch (1995: 11) peab linnamuuseumi missiooniks muuseumikogude põhjal seletada linna kui fenomeni publikule. Museoloog Amarezsuar Galla (1995) lisab, et linnamuuseum ei tohiks piirduda ajaloolise konteksti loomisega, vaid tegelema ka kaasajal aktuaalsete teemadega. Linnamuuseumi definitsiooniks pakub ta ICOMi definitsiooni modifitseerimist, nii et see kõnetaks eelkõige linnakeskkonda (Galla 1995: 40–41). Pika kogemusega Moskva linnamuuseumi juht Tatiana Gorbachova (2006: 52–53) peab linnamuuseumi eesmärgiks võimaldada erinevate kultuuride esindajatel leida võimalusi enda väljendamiseks ja säilitada nendega seotud objekte muuseumi kogudes. Tema hinnangul peaks linnamuuseum erinevalt teistest muuseumidest suunama enda fookuse mitte ainult minevikku, vaid tegelema palju enam oleviku ja tuleviku interpreteerimisega (Gorbachova 2006: 52). Museoloog Helena Robinsoni (2018: 730–732) arvates on kohaliku omavalitsuse muuseumi ülesanne kogudepõhine teadus, mis tähendab objektide tõlgendamist kohaliku tasandi kontekstis ja teadmiste vahendamist viisil, mis kõnetab kogukonda.

Johnsoni (1995: 4–5) väitel on ühed linnamuuseumid häbenemas enda kollektsioone, teised aga lähenenud olukorrale loovalt. Tema hinnangul on linna minevikuga liigselt seotud kogude

puudumine linnamuuseumile pigem eeliseks kui puuduseks. Näiteks museoloog Rainey Tisdale (2013) tõstatab linnamuuseumi kogude kontekstis olulise teemana multikultuursuse ja transnatsionaalsuse, sest urbaniseerumine ja globaliseerumine on muutnud linna sotsiaalset koosseisu. Linnamuuseumide kogud, mis peamiselt koosnevad eelmiste sajandite objektidest, ei pruugi enam kõnetada kaasaegseid linnaelanikke. Selle vastuolu ületamiseks propageerib uuest museoloogiast inspireeritud kogukonna museoloogia kogukonna kaasamist muuseumi kogumispoliitika kujundamisesse ja elluviimisse (Heijnen 2010). Samas märgib ICOMi komitee CAMOC asutajaliige ja endine õppejõud Ian Jones (2008), et muuseumis on teadmised linna mineviku kohta ja selle teadmise põhjal on võimalik rääkida kaasa linna oleviku ja tulevikuteemadel. Linnamuuseumi perspektiivid 21. sajandil on leidnud palju käsitlemist linnamuuseumide esindajate ja uurijate diskussioonides (Kistemaker 2005; Jones jt 2008; Jones jt 2012)

Linnamuuseumide üldine omapära on kuulumine kohalikule omavalitsusele, tuginemine selle eelarvele ja linna osalemine muuseumitöö korraldamisel. Johtuvalt on linnamuuseumide võimekus panustada linna arengusse tugevas finantsilises sõltuvuses linnavõimust, samuti tuleb arvestada vastava süsteemi administratiivsete ja õiguslike regulatsioonide ning praktikaga (Edson 2004: 133). Lääneriikides on alates 1980. aastatest kasvanud kohaliku omavalitsuse roll muuseumide finantseerimisel ja haldamisel, mida museoloog Helena Robinson (2018) nimetab kultuuri „munitsipaliseerumiseks“. Selline lähenemine eeldab mõlemalt osapoolelt tihedat kommunikatsiooni ja dialoogi.

Rahvusvahelise muuseumiühingu egiidi all uuriti hiljuti muuseumi ja linna koostöövõimalusi 20 erinevas linnas (Guide 2019). Uurimuses leiti, et linnamuuseumi ressursside efektiivsemaks kasutamiseks ja selle ühiskondliku mõju suurendamiseks kohalikul tasandil, peab muuseum linnaga jagama samu väärtusi. Potentsiaalsed koostöövõimalused on lisaks kultuurile ka hariduse, linnaplaneerimise-, majanduse- ja sotsiaalvaldkonnas (Guide 2019). Turismi arendamise võimalusi uurinud geograaf Daniel Paül i Agustí (2013) kirjutab, kuidas kaasajal on linnad endale teadvustanud, et muuseum võiks olla munitsipaliteedi esindusnägu, juhtfiguur ja aktiivne panustaja linna kultuurielu, turismi ning sotsiaalse sidususe arendamisel. Ka teised linnaplaneerijad rõhutavad, et muuseumid saavad oma tegevuse kaudu osaleda linna atraktiivsuse ja positiivse kuvandi loomise protsessis (Aalst ja Bogarts 2014: 196–197).

Linnamuuseumile kui sellisele ei ole ICOM veel täpset definitsiooni pakkunud. Seda on keeruline teha, sest linnad on väga erinevad ja pidevas muutuses. Selge on see, et linn on multikultuurne ja teda esindava muuseumi eesmärgid ei saa olla samad, mis on tavaliselt ajaloomuuseumil või rahvusmuuseumil. Kokkuvõttes võib öelda, et muuseum, mis esindab linna ja defineerib end kui linnamuuseum, peaks oma tegevuse fookuses hoidma linna ja selle elanikkonna minevikku, olevikku ja tulevikku.

Linnamuuseumid on ajaloolistel ja administratiivsetel põhjustele olukorras, mis muudab keeruliseks identiteedi määratlemise. Samas võib seda käsitleda ka plussina, kuna suhe linnaga annab suuremad valiku võimalused sisulise poole osas. Järgnevates peatükkides käsitlen TLMi ajalugu, sisemisi toimimispõhimõtteid ja koostööd linnaga viimasel kümnendil.

3. TALLINNA LINNAMUUSEUMI ORGANISATSIION

Järgnevas peatükis teen esmalt ülevaate organisatsiooni toimimisest ja selle eesmärkidest. Ülevaates tuginen peamiselt organisatsiooni põhimäärusele, kogumispõhimõtetele ja veebilehel olevale informatsioonile. Seejärel tutvustan lühidalt TLMi ajalugu ning organisatsiooni praegusi harumuuseume, mille kohta annan edasi igaihe asupaiga, missiooni, viimaste aastate olulised muutused, tegevuse põhisisu ja ametikohad. Filiaalid ja osakonnad on järjestatud tähestikulises järjekorras.

TLMi eesmärgid ja juhtimine on sätestatud põhikirjas (TLM määrus 2017). TLM on munitsipaalasutus, mida haldab (§ 1. lg 1) ja mille juhtimist kontrollib Tallinna Kultuuriamet (§ 6. lg 2). Järelevalvet muuseumi tegevuse seaduslikkuse ja otstarbekuse üle teostab linnavalitsus (§ 6. lg 3). Muuseum oma tegevuses juhindub riigi ja Tallinna õigusaktidest, Kultuuriameti juhataja käskkirjadest ja muuseumi põhimäärusest (§ 1. lg 7). Linnamuuseumi juhtimist ja tegevust kontrollib Kultuuriamet (§ 6. lg 2).

TLMi juhib direktor, kelle kinnitab ametisse ja vabastab ametist Tallinna linnavalitsus linnapea ettepanekul (§ 5. lg 1). Direktor allub Kultuuriameti juhile (§ 5. lg 2). Direktori ülesanne on tagada põhikirjaliste eesmärkide elluviimine (§ 5. lg 3 p 1). Põhikirja järgi kehtestab organisatsiooni sisekorraeeskirjad, asjaajamiskorra ja muud töökorralduse reeglid direktor (§ 5 lg 10).

TLMi eesmärk on organisatsiooni põhikirjas sätestatud järgnevalt: „Linnamuuseumi tegevusvaldkond on Tallinna ajalugu ning linna eri rahvusest kodanikkonna eluolu ja kultuuri iseloomustava ainese (esemed, kunstiteosed, fotod, dokumendid jm) kogumine, säilitamine, uurimine, vahendamine ja eksponeerimine hariduslikel, teaduslikel ja elamuslikel eesmärkidel (TLM määrus 2017 § 3 lg. 1).“ Need eesmärgid veidi teisel kujul korduvad TLMi kogumispõhimõtetes sõnastatud missioonis ja organisatsiooni teistes missioonides (TLM organisatsioon). Selle järgi „Tallinna Linnamuuseum kogub, säilitab, uurib ja vahendab üldsusele teaduslikel, hariduslikel ja meelelahutuslikel eesmärkidel Tallinna linna kultuuripärandit. Näituste, ürituste ja arhitektuursete interjööride kaudu vahendab muuseum minevikukogemust ja

seob seda oleviku ning tulevikuga.“ Seda missiooni võib nimetada üheks organisatsiooni katusmissiooniks.

Muuseum tegutseb Kultuuriameti poolt kinnitatud eelarve piires, mis lähtub Tallinna Linnavolikogu kinnitatud linna eelarvest ja linnamuuseumi ettepanekust. Direktori kohuseks on eelarve koostamine, kooskõlastamine, esitamine Kultuuriametile ja selle eelarve täitmine. (§ 4)

Organisatsioonil on õigus moodustada struktuuriüksusi, kuid need peavad eelnevalt olema kooskõlastatud Kultuuriametiga (§ 2). 2020. aasta märtsikuu seisuga jaguneb TLM osakondadeks ja filiaalideks. Filiaalid on tavaliselt üksikud muuseumid. Kui muuseumid asuvad lähestikku ja/või on neil sarnased teemad, siis on moodustatud neist osakonnad.

Muuseumi filiaalide ja neist moodustatud osakondade põhiteenuste täitmiseks vajalikku tuge pakuvad organisatsiooni filiaalide ülesed tugiüksused (edaspidi tugiüksus). Kogude osakonda käsitlen tugiüksusena, sest nende ülesanne on tagada harumuuseumi jaoks vajalik kogumis- ja uurimistööga seotud tugiteenus. Formaalselt on iga allüksuse eesotsas juhataja, kes on osakonna töötajate vahetu ülemus. Allüksuse juhataja allub direktorile. TLMi tugiüksuste ja filiaalide loetelu, ametikohad ja paiknemine on toodud Lisas 2 ja 3.

Tallinna Linnamuuseumi juhtimise ja toimimise teeb omapäraseks see, et organisatsioonina ühendab see väga erineva profiili ja geograafilise asukohaga muuseume, mis paiknevad Tallinna vanalinnas, Kalamajas ja Kadriorus. Tallinna Linnamuuseumi kui katusorganisatsiooni egiidi all tegutsevad muuseumid on Linnamuuseum (Vene 17), Kiek in de Köki kindlustuseum (Komandandi tee 2/ Lossi plats 11), Fotomuuseum (Raekoja 4/6), Kalamaja muuseum (Kotzebue 16), Lastemuuseum Miia-Milla (L. Koidula 21c), Peeter I maja (Mäekalda 2), Tallinna vene muuseum (Pikk 29a).

3.1. Tallinna Linnamuuseumi ajaloo

Tallinna Linnamuuseumi ajaloo lühiülevaates lähtun peamiselt Sulev Mäeväli (2017) uurimusest. Mäeväli kirjutab, et Tallinna linnale kuuluva muuseumi loomise mõte ulatub 1911. aastasse, kui skulptor August Weizenberg pakkus linnale võimaluse osta temalt kipsisist ja marmorist tööd. Ettepanekut toetas linnavolikogu esimees Jaan Poska, kes saatis linnavalitsusele toetuskirja kogu ostmiseks. Moodustati komisjon, mis tegi järgnevatel aastatel eeltööd muuseumi loomiseks, kuid

1920. aastatel protsess seiskus. 1933. aastal loodud Tallinna ajaloo seltsi ja Linnaarhiivi eestvedamisel taasalustati pooleli jäänud muuseumi loomist, mis päädis sellega, et Tallinna Linnavolikogu 13. istungil 15. detsembril 1937. aastal võeti vastu otsus Tallinna Linnamuuseumi asutamiseks. Muuseumi esimene asukoht oli Tallinna ajaloo seltsi initsiatiivil korda tehtud Paksu Margareeta kõrvalhoone.

Tallinna Linnamuuseumi filiaalide süsteemile pandi algus esimese nõukogude okupatsiooni ajal, kui 1941. aastal liideti organisatsiooniga 1806. aastast Kadriorus *de facto* muuseumina tegutsenud Peeter I maja, millest sai Tallinna Linnamuuseumi esimene filiaal. Muuseumiks *de jure* sai Peeter I maja sõdadevahelises Eestis 1935. aastal. (Jänes 2019)

Pärast Teist Maailmasõda muudeti Tallinna Linnamuuseumi põhikirja ja asutati organisatsiooniliste küsimustega tegelev nõukogu. Muuseum jätkas tööd 11-liikmelise koosseisuga, kuhu kuulusid: direktor, vanem ja noorem teadustöötaja, fondide hoidja, raamatupidaja, sekretär, kaks saalivalvurit, kaks koristajat ja kojamees. (Mäeväli 2017: 93)

Sõjajärgne esimene direktor Epp Siimo töötas aastail 1945–1947 ja oli ühtlasi viimane direktor, kes samaaegselt juhtis linnaarhiivi ja -muuseumi. Pärast Siimot sai uueks direktoriks Nikolai Hurt, kes oli ametis 1950. aastani. Tallinna Linnamuuseumil on oma eksisteerimise jooksul olnud ligi kakskümmend erinevat direktorit ja korraldajat, kelle loetelu on toodud Lisas 1.

Sõjajärgsetel aastatel jätkas Tallinna Linnamuuseum kasvamist uute eraldi filiaalide loomise kaudu. 1949. aastal avati küllastajatele Raekoja esimene korrus ja 1958. aastal keskaegne kaitsetorn Kiek in de Kök. 1961. aastal otsustas Tallinna linnavõim viia seni Paksu Margareeta kõrvalhoones asunud linnamuuseum üle hoonesse aadressil Vene tänav 17, kus muuseum paikneb tänaseni. (Mäeväli 2017: 93–95)

Muuseumi kogud olid aastakümnetega kasvanud. 1980. aastal anti ruumikitsikuse leevendamiseks linnamuuseumi valdusse keskaegse Raevangla hoone, kuhu paigutati fotokogud ja sinna kujunes tänasel päeval Fotomuuseumina tegutsev filiaal (Mäeväli 2017: 96). Tallinna Linnamuuseumiga on kaheksakümne aasta jooksul liidetud ja lahutatud mitmeid muuseume ja arhitektuurimälestisi. 1968. aastal sai organisatsioon kasutusse endise dominiiklaste Katariina kloostri idaosa, millest tuli 1990. aastatel alanud erastamise (TLN Vanalinna 2014: 41) tõttu loobuda. Pirit kloostri varemeid, mida tänapäeval haldab Birgitiinide Ordu (Kloostri veebileht), hooldas muuseum

aastatel 1980–1991. 1985. aastal täiendus Tallinna Linnamuuseumi koosseis Mihhail Kalinini muuseumiga, mis lõpetas tegevuse 1996. aastal, kui see muudeti TLMi nukumuuseumiks (Mäeväli 2017: 96).

2004. aastal liideti Tallinna Linnamuuseumiga A. H. Tammsaare ja E. Vilde isikumuuseumid. Viimaste tegevusvaldkond oli Mäeväli (2017) hinnangul erinev linnamuuseumi omast. See avaldus 2015. aastal kui organisatsiooni sisemiste pingete tõttu eraldusid nimetatud isikumuuseumid linnavalitsuse nõusolekul ja linnavolikogu kinnitusel TLMi koosseisust (Karjatse 2015). 2016. aastal moodustati A. H. Tammsaare ja E. Vilde isikumuuseumidest Kultuuriameti halduses olev Tallinna Kirjanduskeskus (TLVK 2016; TLN veebileht).

2001. aasta arheoloogiliste väljakaevamistel avastatud 13.–14. sajandist pärineva seegi varemetele püstitati 2004. aastal paviljon, kus avati Jaani seegi ja Kivisilla eeslinna teemaline näitus (TLM organisatsioon). Lühikest aega tegutses Jaani seek organisatsiooni allüksusena. Kuigi veel 2017. aasta aruandes (TLV revisjonikomisjon 2017) esineb Jaani seek Tallinna Linnamuuseumi filiaalina, siis 2020. aasta seisuga see tehnilistel ja sisulistel põhjustel enam ei tegutse. Jaani seegi kohta puudub ka info organisatsiooni veebilehel.

Viimase 20 aasta jooksul on Tallinna Linnamuuseumi struktuuris toimunud mitmeid muutusi, mille algatamise initsiatiiv on erinevatel aegadel tulnud nii linnalt kui muuseumilt. Kõigist käesoleval ajal tegutsevatest filiaalidest nagu ka veel ettevalmistamise järgus asuvast Kalamaja muuseumist tuleb üksikasjalikumalt juttu järgnevalt.

3.2. Fotomuuseum

Fotomuuseum asub aadressil Raekoja plats 12, mis on endine Raevangla hoone. Muuseum on välja kasvanud TLMi fotokogust, mis paikneb ka füüsiliselt samades ruumides koos koguhoidjatega. Fotomuuseum seab missiooniks olla „Eesti fotograafia ajaloo lõimpunkt, kus talletatakse ja mõtestatakse Eesti fotograafiakultuuri selle muutumises. Fotomuuseum on ka Tallinna Linnamuuseumi filiaal, mis kogub ja vahendab Tallinna linna arengulugu fotodel.“ (FM veebileht)

Muuseumi püsiekspositsioon tugineb TLMi kogudele ja annab ülevaate Eesti fotograafia ajaloost kuni 1940. aastani. Ekspositsioonis on ka üldine ülevaade fototehnika ajaloost. Muuseumi ajutised

näitused on laiahaardelised ja ei piirdu Tallinnaga. Esindatud on nii Eesti ajalugu kui ka kaasaegne fotokunst kodus ja võõrsil. Hoonega seotud ajaloole ei ole eriti tähelepanu pööratud, piirdudes ühe muuseumitunniga kummituste teemal. (FM veebileht)

Fotomuuseumi töötajad kuuluvad erinevatesse üksustesse – filiaali enda töötajad ja kogude osakonna töötajad. Veebilehe (FM veebileht) andmetel moodustavad filiaali personali juhataja, ürituste ja projektide koordinaator ning klienditeenindaja. Minule teadaolevalt peaks muuseumis olema ka järelevaataja. Hoones asub ka TLM fotokogu koos kahe koguhoidja ja digiteerijaga, kes on formaalselt tugiuksuse liikmed. Kokku tegeleb filiaali arendamise ja käigushoidmisega otseselt seitse-kaheksa inimest.

3.3. Kiek in de Köki kindlustustemuuseum

Kiek in de Köki kindlustustemuuseum (edaspidi Kindlustustemuuseum) koosneb erinevatest üksustest, mis asuvad ühel territooriumil. Need on Kiek in de Köki suurtükitor, Neitsitor, Tallitor, Lühikese jala väravator, Bastionikäigud koos Raidkivimuuseumiga. Vaatamata sellele, et kompleksis on käsitletud erinevad teemad ja muuseumi ajutised näitused on palju laiahaardelisemad kui Tallinna ja sõjanduse lugu, on arhitektuuri ajaloo kaudu nende ühiseks tunnuseks ikkagi kaitsekindlustuste ajalugu.

Kindlustustemuuseumi kuulsaim liige on keskaegne suurtükitor Kiek in de Kök, mille ekspositsioon 2–4 korruseni kajastab peamiselt sõja- ja sotsiaalajalugu. Esimesel korrusel ja teisel korrusel korraldatakse tavaliselt muuseumi ajutisi näitusi. Kaks viimast suurnäitust olid „Tallinna vesi“ ja „Dannebrog“. Tori viimasel korrusel on vaheaegadega asunud kohvik. Vahel tehakse seal ka ajutisi näitusi. (KLM veebileht)

Ingeri bastionis ja seda Rootsi bastioniga ühendavas käigus asub Bastionikäikude ekspositsioon, kus on kajastatud kaitserajatiste ajalugu ja tähtsamad sõjalised sündmused, mis on mõjutanud Tallinna. Ingeri bastioni kasemattides asub ka Raidkivimuuseum, mis avati 2016. aastal ja kus peamiselt eksponeeritakse muuseumi raidkivide kogu. (KLM veebileht)

Endises kaitsetornis Neitsitornis on ühendatud erinevad vaba aja veetmise funktsioonid. Veebilehe kirjeldusel (KLM veebileht) on see „kohvik-restoran, kus saab nautida suurepärast vaadet. Kohvik pakub nii ajaloolist kui kaasaegset menüüd“. Samas on tornis ka muuseumi osa, kus tutvustatakse

Taani rahvuslipu Dannebroggi legendi Eesti kunstis ja Taani sümboleid Eesti heraldikas (KLM veebileht).

2018. aastal täienes Kindlustustemuuseumi kompleks Tallitorni ja Lühikese jala väravatorni ülakorrusega (Aruanne 2018). Ruume kasutatakse ajutiste näituste jaoks. Lühikese jala väravatornis avati 2019. aastal näitus „Metapsüühiline Tallinn” (KLM veebileht).

Kindlustustemuuseumi meeskonda kuulub kodulehe andmetel 17 liiget (KLM veebileht; vt Lisa 2). Kodulehel välja toodud ametikohad on: juhataja, teenindusjuht, giid-metoodik, pedagoog, külustusjuhid, klienditeenindajad. Kindlustustemuuseumi koosseisus on ka organisatsiooni halduses olev restoran Neitsitorn, mille juht on meeskonnaliikmena kodulehel ära märgitud. Restorani meeskonda kuuluvad ka kokad, abilised ja teenindav personal. Mis põhjusel ei ole neid ära märgitud, ei ole mulle teada. Seega on Kindlustustemuuseumi meeskond tegelikkuses suurem kui kodulehel välja toodud.

3.4. Kalamaja muuseum

Muuseum asub 1930. aastatel valminud funktsionalistlikus eramus aadressil Kotzebue 17, kus varem tegutses Kalinini muuseum. Seejärel avati 1996. aastal selles hoones TLMi nukumuuseum, mis 2002. aastal nimetati ümber lastemuuseumiks (Mäeväli 2017: 96). Järjekordse nimevahetuse tegi muuseum läbi 2014. aastal, kui see sai nimeks Kalamaja lastemuuseum Miiamilla. Koos Kadrioru lastemuuseumiga Miiamilla moodustasid nad 2018. aastani ühe haldusüksuse. 2019. aastal lõpetas tegevuse Kalamaja lastemuuseum Miiamilla.

TLMi 2018. aasta tegevusaruanne sätestab, et „Kalamajast ja laiemalt Põhja-Tallinnast on kujunemas omamoodi kultuurikeskkond. Seni mänguasjamuuseumina tegutsenud filiaalist saab 2019. aastal kogukonna lugu vahendav Kalamaja muuseum, mille kontseptsioon, püsinäitus ja publikuprogrammid muutuvad, haarates rohkem erinevaid sihtrühmasid.“ (Aruanne 2018)

Veel tegemisel oleva Kalamaja muuseumi missioon on olla „kogukonnamuuseum, mis loodud koos kogukonnaga ja suunatud kogukonnale. Kalamaja muuseum on kokkusaamispaik, mis kutsub kõiki kaasa mõtlema ja panustama, innustades Kalamaja elanikke ja külalisi avastama piirkonna kirevat minevikku, vahvat olevikku ja põnevat tulevikku.“ (KM veebileht)

Vaatamata sellele, et muuseum ei ole veel avatud, tegeldakse aktiivselt erinevate kogukonnaga seotud projektidega, mis leiab kajastamist sotsiaalmeedias (KM Facebook) ja kodulehel (KM veebileht). Muuseum seab enda eesmärgiks tutvustada Kalamaja elanike minevikku, olevikku ja tulevikku. Ambitsiooniks on saada kogukonna keskuseks, kus toimuvad töötoad, kontserdid, luuleõhtud, perepäevad, etendused jpm (Sügisel 2019).

Formaalselt on Kalamaja meeskonnas kolm liiget: juhataja, kuraator-pedagoog ja külastusjuht (Lisa 2). Pedagoog ja külastusjuht ei saa praegu tegeleda külastajatega, kuna muuseum ei ole veel avatud, kuid nad osalevad ettevalmistavates töödes. Samuti koostavad nad näitusi ja tegelevad kogumistööga. Muuseumi juhataja on samaaegselt TLMi vanempedagoog.

3.5. Linnamuuseum

Linnamuuseum on organisatsiooniga samanimeline filiaal, mis asub keskaegses kaupmehemajas (LM veebileht). Kogumispõhimõtteid avavas selgitusest (TLM organisatsioon) lähtub, et tegemist on TLMi peamuuseumiga.

Filiaali püsiekspositsioon tutvustab viiel korrusel Tallinna ajalugu muinasaja lõpust kuni 20. sajandini (LM veebileht). Keskaegsetes keldriruumides paikneb avahoidla, kus saab näha TLMi keraamika, vask-, messing-, pronks- ja tinaesemete kogu. Muuseumi vahendustegevuse (haridusprogrammid, näitused, trükised, artiklid) fookuses on peamiselt Tallinna keskaegne ajalugu, vähemal määral sõdadevahelise Eestiga seotud teemad.

Koos filiaaliga Linnamuuseum asuvad majas organisatsiooni administratsioon koos direktoriga, kommunikatsiooniosakond ja kogude osakond. Hoones asub ka raamatukogu ja mitmed muuseumikogude hoiuruumid. Filiaali Linnamuuseum (Keskaegne kaupmehemaja) meeskond koosneb kaheksast liikmest: juhataja, kaks pedagoogi, klienditeenindaja, neli giid-järelevaatajat (Lisa 2).

3.6. Miiamilla lastemuuseum

Lastemuuseum Miiamilla asub Kadriorus endises, 1937. aastal ehitatud Kadrioru Lastepargi peahoones. Hoone renoveerimine toimus aastatel 2007–2009 praeguse Tallinna Kultuuriameti toetusel. 2009. aastal avati hoones TLMi filiaalina lastemuuseum Miia-Milla-Manda, mis 2014. aastal nimetati ümber lastemuuseumiks Miiamilla. Tegemist ei ole muuseumiga klassikalises mõttes vaid külustuskeskusega. Muuseumi kodulehe järgi on asutus „lastele ja peredele loodud mänguline keskkond, kus kogeda ja õppida“. (MM veebileht)

Muuseumi meeskonnas on kodulehe andmetel 2020. aasta märtsikuu seisuga üheksa töötajat: juhataja kohusetäitja, kaks muuseumipedagoogi, viis külustusjuhti ja klienditeenindaja (Lisa 2).

3.7. Tallinna vene muuseum ja Peeter I maja

Kaks filiaali, mis füüsiliselt paiknevad linna eri osades, moodustavad alates 2016. aastast ühe osakonna. Tallinna vene muuseum asutamise aluseks on Tallinna Linnavolikogu otsus (TLVK 2015), mille alusel algatati SA Vene Muuseumi likvideerimisprotsess ning uue struktuuriüksuse Tallinna vene muuseumi loomine TLMi filiaalina, sest „mõlema muuseumi uurimisteedad põhimõtteliselt kattuvad ja mõlemad tegutsevad linna alluvuses“ (Mäeväli 2017: 97).

Hoone aadressil Pikk 29a anti Linnamuuseumile tingimusel, et „äriruumi kasutatakse Tallinna Vene Muuseumina“ (TLV 2016). Alates 2019. aastast paiknevad hoone ruumides ka haldusosakonna töötajate kabinetid ja TLMi laoruumid. Hoones on ka üks administratsiooni liige ja Kalamaja muuseumi töötajad. Tallinna linnapea Mihhail Kõlvarti sõnul ei ole TLM, sarnaselt teistele Tallinna arengukavas sätestatud projektidele, Tallinna vene muuseumi arendamisele erilist tähelepanu pööranud (Kõlvart 2020). Endine direktor selle väitega ei nõustu (Siiner 2020).

Peeter I maja oli eraldi filiaal 2016. aastani. Muuseum paikneb endises Drentelnite suvemõisas, kus oli vene tsaari Peeter I peamine residents Tallinna visiitidel. Filiaal, mis ametlikult kannab nime Peeter I maja, täidab ajalugu tutvustavat funktsiooni alates 1806. aastast, kui hoone vene keisri Aleksander I korraldusel korda tehti. Seega võib muuseumit tinglikult pidada Tallinna vanimaks muuseumiks, mis iseseisvana tegutses kuni 1941. aastani, kui see liideti TLMiga. (Jänes 2017)

TLMi 2018. aasta tegevuse aruande andmetel on Tallinna vene muuseumis avatud püsinäitus (Aruanne 2018), kuigi näitus planeeriti ja teostati algselt ühe aasta pikkuseks perioodiks (Aruanne 2017). Muuseumi esimesel korrusel asuva ajutise näituse lahtiolekuaega pikendati tollase direktori korraldusel määramata ajaks. Teise korruse väikeses saalis toimuvad ajutised näitused, kus 2020. aasta alguses avati Dmitri Kosjakovi kunstinäitus (TVM veebileht).

Osakonnas on 2020. aasta märtsi seisuga seitse töötajat, kellest osakonnaülesed on juhataja kohusetäitja ja kaks pedagoogi (Lisa 2). Filiaalikesksed on kassapidaja ja järelevaatajad. Muuseumi juhataja ja kuraator lahkusid muuseumist 2020. aasta alguses (Kõlvart 2020).

4. TALLINNA LINNAMUSEUMI JUHTIMISE ANALÜÜS

Järgnevas peatükis analüüsin eelpool tutvustatud teooria taustal intervjuusid koos teiste organisatsiooni toimimist kajastavate allikatega. Peamised küsimused, millele vastust otsin on: kuidas mõjutab arengukava puudumine organisatsiooni planeerimist? Kuidas on rakendatud avatud juhtimise põhimõtteid ja milline on selle mõju? Lisaks huvitas mind, kuidas toimub hindamine ja analüüs organisatsioonis ja milline on selle mõju.

4.1. Arengukava ja planeerimine

TLM on tegutsenud viimasel kümnendil ilma arengukavata. Pikaajase muuseumitöötaja (Int 8) kirjeldusest selgub, et viimane arengukava koostati allüksuste esitatud ettepanekute põhjal. Organisatsioon eelmine arengukava kehtis 2011. aastani (Int 8), kui direktor oli Maruta Varrak, kes lahkus ametist 2013. aastal. Järgneva kahe direktori – Kalmar Ulmi ja Triin Siineri ajal organisatsioon arengukava koostamise ja kinnitamiseni ei jõudnud.

2015. aastal jõudis avalikkuse ette tüli tollase direktori Kalmar Ulmi ja töötajate vahel (Karjatse 2015). Intervjueeritud endine töötaja (Karjatse 2015) juhtis tähelepanu ebarealistlikele nõudmistele ja puuduvale arengukavale, mida võib pidada juhtimiskriisi üheks põhjuseks. Triin Siineri ajal võeti arengukava koostamine päevakorda ja see oli 2018. aasta üks organisatsiooni peamisi väljakutseid (Aruanne 2017: 10–11). Oluline eesmärk oli ka „muuseumi kui terviku kontseptsioon ja üksikute filiaalide selgem temaatiline ja tegevuslik eristumine“. Aasta plaani selgituses märgiti ära, et „Tallinna Linnamuuseum vajab ka uut visuaalset identiteeti, mis on arengukava ja tegevusplaani elluviimise esimene samm. Ideekavandite tasandil tuleb kokku leppida ja välja töötada filiaalide püsinäitused. Hetkel vajavad uut püsiekspositsiooni kõik linnamuuseumi filiaalid“ (Aruanne 2017: 10–11).

Eelnevast tuleb välja juhi hinnang harumuuseumide vajadustele, mille puhul on raske aru saada, miks on korrigeeritud plaani võetud kõigi püsiekspositsioonide uuendamine. Kuigi vajadused on erinevad, siis uuendustööd ei ole seatud prioriteetide järjekorda. Näiteks Peeter I maja on nii isikukui ka interjööri muuseum, kus eksponeeritakse hoone ajaloo seotud 18. sajandi alguse mööblit

alates 1806. aastast, mis on väärtus omaette. Aastatel 2009–2017 said püsiekspositsiooni praeguse Kindlustusemuuseumi osad ja Kadrioru lastemuuseum Miiamilla. 2000. aastate alguses toimusid püsiekspositsiooni uuendused ja muudatused ka filiaalis Linnamuuseum ja endises Kalamaja lastemuuseumis. Samas puudub püsiekspositsioon Tallinna vene muuseumis ja Fotomuuseumi püsiekspositsioon pärineb 1980. aastatest.

Intervjueritud töötajad (Int 1; Int 3) kommenteerisid direktor Siineri ametiaja alguse perioodi, et toimusid mitmed organisatsiooni töötajaid hõlmavad kokkusaamised, kuid ühel hetkel hoog rauges. TLMi 2018. aasta aruanne konstateerib, et „aprillis toimusid muuseumitöötajate osalusel arengukava seminarid, milles pandi paika olulisemad arengueesmärgid ja muuseumi tegevuse aluseks olevad väärtused“. 2019. aastaks kaotati ära kogu organisatsiooni senine terviklik visuaalne identiteet. Samas telliti uus visuaalne identiteet Kalamaja muuseumile ja Kindlustusemuuseumile. Paraku jäi enamik 2018. aasta eesmärkidest täitmata (Aruanne 2018) ja järgnev aasta algas juba uute plaanidega. Esikohal olid Kalamaja kogukonnamuuseumi ja Kindlustusemuuseumiga seotud projektid (Siiner 2020; Ühispoordumine 2020), mida arengueesmärkide seminarides ei olnud käsitletud.

Intervjuudest joonistub ametikohast, kogemusest ja informeerituse tasemest sõltuvalt välja töötajate erinev arusaam arengukavast, selle sisust (Int 2; 6; 8) ja puudumise põhjustest (Int 1; 2). Kaks töötajat tunnistavad, et arengukava puudumine nende tööd ei takista (Int 1; 4). Samas ütleb enamik intervjuerituteid (Int 1; 3; 6; 7; 8), et nad tunnevad erinevatel põhjustel arengukavast puudust. Üldiselt aga järeldub kõigi töötajate intervjuudest, et arengukava puudumine takistab planeerimist. Kahe töötaja (Int 1; 2) intervjuudest järeldub, et tegemist on direktor Varraku järgsele perioodile iseloomuliku probleemiga. Näiteks allüksuse juhtidel puudub teadmine, millise eelarvega võib allüksus arvestada ja samuti ei ole neil selgust, mille alusel eraldatakse rahalist ressursi projektidele (Int 1; 4). Vahel on allüksuse konkreetse ülesande täitmiseks mõeldud rahalisi ressursse üksuse juhi teadmata ära kulutatud muuks otstarbeks (Int 3). Kuigi teooriale tuginedes võiks eeldada, et selline olukord viitab arengukava vajadusele, siis ei arvanud leidnud mõned töötajad (Int 2; 4), et arengukava olemasolu kõik probleemid lahendaks. Samas järeldub intervjuudest, et arengukava võib aidata kaasa paremale planeerimisele, ressursside jagunemisele, olukorra analüüsile ja organisatsiooni suuna mõtestamisele.

Mõnest intervjuust (Int 1; 8) tuli välja puudulik plaanide kooskõlastamine juhtkonna ja erinevate osakondade tasandil. Ilmnes, et arengukava puudumisel lähtuvad töötajad allüksuse aastaplaanidest (Int 1; 2; 8), mille koostamisel tuginetakse üksuse vajadustele. Fotomuuseumil on veebilehe järgi enda arengukava (FM veebileht), mida töötajad ilmselt ka järgivad (Int 2).

Pikaaegse kogemusega juhtivtöötaja (Int 8) kommenteeris arengukava olulisust järgnevalt: „Arengukava peab olema, eriti arvestades seda, et ressursi ei ole ju kunagi liiga palju, ei ole inimressursi, ei ole ka materiaalselt ressursi ja siis tulebki välja valida see, mida sa antud etapil peab tähtsamaks.“ Nii oli tema jaoks oluline arvestada arengukavas võimalikke keskkonnast tulenevaid põhjusi. Kui aga planeeritakse muutusi, siis tuleks neid tema meelest rohkem põhjendada.

Näib, et viimase kümnendi jooksul on muuseumi töötajaskond leppinud, et arengukava organisatsioonis pole. Harumuuseumid ja tugiuksused kasutavad erinevaid kohanemisstrateegiaid. Töötajad tegutsevad vastavalt lepingulistele kohustustele, lähtudes allüksuses plaanist, omavahelistest kokkulepetest ja/või muuseumi üldtunnustatud eesmärkidest nagu säilitamine, uurimine ja vahendamine.

4.2. Avatud juhtimine organisatsioonis

Avatud juhtimisele on omane õppiva organisatsiooni kontseptsioon, mille tunnusteks on kaasav juhtimine, meeskonnatöö ja ühiselt loodav organisatsioonikultuur, kus juhtimisotsustele eelneb dialoog erinevate juhtimistasemete vahel (Rootsi 2005: 57–68). Eesti organisatsioonikultuuri uurijad Krista Jaakson ja Epp Kallaste (2005) esitavad kaasamise kolme etapina teavitamist, konsulteerimist ja kaasotsustamist. Nad rõhutavad, et otsusest informeerimine, ilma eelneva diskussioonita, ei ole kaasamine.

Ülemaailmselt tunnustatud organisatsioonikultuuri uurija Edgar Scheini (2004: 90–95) väitel tekib organisatsioonikultuur praktika kaudu ja kui juhtide deklareeritud väärtused ei leia tegelikkuses süsteemset rakendamist, siis lõpetab organisatsioon kriisis. Ka Jaakson ja Kallaste (2005) tuginedes uuringutele leiavad, et kaasamine võib mõjuda ettevõttele hästi, kui sellest on huvitatud kõik osapooled ja kaasamine ei ole ainult sõnades. Harry Rootsi (2005: 63) hinnangul on Eestis

tegutsevate organisatsioonide üheks kitsaskohaks deklareeritud väärtuste ja tegelikke toimumispõhimõtete erinevus. Organisatsioonikultuuri edukaks mõjutamiseks tuleb juhil praktikas juhinduda järjepidevalt postuleeritud väärtustest ja põhimõtetest.

TLMi deklareeritud põhiväärtused on kaasav juhtimiskultuur, avatus, head suhted, läbipaistvus ja ausus (Ühispöördumine 2020; Õunapuu 2020; Siiner 2020). Organisatsiooni administratsioon kaardistas 2019. aastal puudused töösuhetes. Nende parendamiseks toimusid 2019. aastal neljas meeskonnas supervisioonid ja viidi läbi arenguprogramm *Happyme*. Viimase ühe osana toimus arenguestluste kaudu töökeskkonna hindamine. (Siiner 2020)

Arenguprogrammi raames toimusid kõiki organisatsiooni liikmeid hõlmavad kokkusaamised, arenguestlused, töötoad ja ligi ühe kuu jooksul oli võimalik anda 360-kraadine anonüümne tagasiside. Töötajate (Int 3; 5) arvamus nimetatud koolituse kohta on mõneti vastuoluline. Vastutava töötaja hinnangul näitas arenguprogramm ära mitmed kitsaskohad (Int 5). Muuseumi spetsialist (Int 3) hindab väga positiivselt *Happyme* koolitust kui sellist, kuid samas kirjeldab, kuidas anonüümsete kommentaaride laadne tagasiside tekitas temas nõutust ja „ajas vihale“. Minule teadaolevalt arenguestluste ei viinud kõigis allüksustes läbi vahetud juhid, vaid direktor ise või tema poolt valitud töötajad. See võis olla üks põhjus, mis viis kokkuvõttes juhtide ja alluvate vaheliste usalduskriisideni erinevatel tasanditel.

Happyme arenguprogrammist eraldi toimusid 2019. aasta jooksul supervisioonid. Intervjueeritud töötajatest osales supervisioonides vaid üks (Int 4), kes hindab neid positiivselt, tuues esile paranenud meeskonnatööd. Kaks töötajat (Int 6; 7) palusid minul intervjuu ajal selgitada, mis on supervisioonide sisu ja eesmärk. Üks neist küll täpsustas, et on kuulnud nende toimumisest, kuid ei oska seisukohta võtta, kuna temani jõudnud arvamused on vasturääkivad. Lisades, et tema allüksusele „ei ole seda supervisiooni, minu ja minu kolleegide meelest vaja olnud, me saame suurepäraselt oma tööde-tegemistega hakkama“. Jääb mulje, et supervisioonide sisu ja eesmärki ei ole töötajatele piisavalt selgitatud, mille tõttu on neil selle suhtes skeptiline meelestatus.

Intervjuudes on hinnangud meeskonnatööle ja selle kirjeldused vastukäivad. Ühelt poolt märgitakse ära individuaalsete eripäradega arvestamise olulisust (Int 4; 5), samas kirjeldatakse praktikaid, kus seda on vähe arvestatud (Int 3; 6). Sellealaseid töötajate etteheiteid on tsiteerinud ka abilinnapea (Belobrovstev 2020). Spetsialist (Int 6) kirjeldab enda meeskonnatöö kogemust väga karmilt: „Et sulle kuidagi antakse mõista, et vaat, sa pead olema selline, siis me võtame sind

kampa. Me teeme sinuga koostööd. Kui ei ole, siis vali, kas mine ära või lihvi ennast, tee ennast teistsuguseks.“ Teise spetsialisti (Int 5) hinnangul peabki suhtumine sõltuma isiklikest omadustest ja käitumisest.

Meeskonnatöö allüksuste tasandil on kirjelduste järgi üldiselt väga hea (Int 1; 3; 4; 7). Töötaja (Int 7) hinnangul kujuneb meeskonnatöö allüksuses „lihtsalt ja loomulikult, et [---] me kõik teame, mis on meie töö eesmärk. Me teame, mida meil on vaja ära teha, me tavaliselt kujutame ette aega, mis selle tegemiseks kulub. Me teame, keda meil vaja on meeskonda.“ Sellest intervjuust ilmnes, et „kõik toimib loomulikult“ ja neil ei ole vajadust „pidevalt teha mingisuguseid suuri koosolekuid“. Mitmest intervjuust tuleb välja õppiva organisatsiooni põhimõtete rakendamine allüksuses (Int 1; 2; 3; 4). Samas saab kirjeldatud praktikatest välja lugeda, et mõni juht teavitab alluvaid nõukoja otsustest enda parema äranägemise järgi (Int 2; 3). Kuigi organisatsiooni allüksuste juhid rakendavad enda teadmiste piires avatud juhtimise põhimõtteid, siis praktikas sõltuvad tulemused alluvate isiklikest omadustest.

Kaasava juhtimise ühe osana on alates 2018. aastast suurenenud hüppeliselt erinevate valdkondade koosolekute ja mitteformaalsete koosviibimiste arv organisatsioonis. Regulaarselt toimuvad näiteks juhtkonna koosolekud, pedagoogide koosolekud, erinevate filiaaliülesete üritustega ja projektidega seotud koosolekud, filiaali töötajate koosolekud. Uuendusena alustati juhtkonna koosolekute protokollide saatmist e-postiga muuseumi töötajatele. Organisatsiooni töötajatel on suurenenud juurdepääs informatsioonile ja tänu protokollidele, kus märgitakse ära arutatud teemad ja seatud eesmärgid, on võimalik saada ka osaline ülevaade toimuvast.

Analüüsitud intervjuudes hinnati suurenenud sotsiaalsust positiivselt (Int 1; 4; 5; 8), kuid eriarvamused ilmnisid hinnangutes kaasamise sisule (Int 8). Näiteks allüksuse juht väljendas kahtlusi toimunud ürituste sisu kohta järgmiselt: „Kuigi ma saan aru, et selleks [sotsiaalse suhtlemise suurendamiseks] on tehtud ju väga mitmed üritusi. Aga need kõik on pigem olnud niisugused seltskondlikud lõbustusüritused, võib-olla oleks [vaja] rohkem ka niisuguseid tõsisemaid üritusi.“ Mitmest intervjuust järeldub, et koosolekute rohkus ei ole suurendanud tegelikku koostööd (Int 1; 6; 8).

Intervjueeritud juhtkonnaliikmete (Int 1; 2; 3; 8) hinnangutest ja kirjeldustest on näha vähest juhtide kaasamist praktikas. Näiteks ei teadnud küsitletud (Int 1; 2; 3), millistel alustel toimub organisatsiooni finantsiliste ressursside jagamine, kuigi nende amet peaks seda eeldama. Allüksusi

mõjutavatest struktuurimuudatustest ja suurprojektidest on töötajad (Int 1; 8) mingil etapil informeeritud, kuid nad ei ole osalenud algsetes diskussioonides. Strateegilistes küsimustes kaasamist hinnanud töötaja (Int 8) kommenteeris, et seda on „paraku vähe, aga ma arvan, et siin on tegemist [---] rohkem niisuguste isikutevaheliste suhetega.“ Intervjuudes avaldus kaasatuse ja läbipaistvuse vähesus kõige enam seoses eelarve ja ressursside jagunemisega, aga ka prioriteetide seadmist ja organisatsiooni suunda puudutavates küsimustes.

Kasutatud materjali põhjal ilmnisid kaasamist, avatud juhtimist ja meeskonnatööd puudutavates küsimustes vastuolud juhi ja alluva, administratsiooni ja allüksuse tasanditel. Kui lähtuda kaasamise neljast etapist (Jaakson, Kallaste 2005), siis antud organisatsioonis toimub see peamiselt heaoluküsimustes ja allüksuse tasandil. Organisatsiooni strateegilisel ja taktikalisel tasandil piirdub kaasamine peamiselt teavitamisega. Palju vähem ja valikuliselt toimub konsulteerimist ja kaasotsustamist.

Kokkuvõttes võib tõdeda, et avatud juhtimisele omaste juhtimisvõtete rakendamine organisatsioonis on suurendanud teavitamise taset, kasvanud on sisekoolituste ja meeskonnatöö olulisus. Alltasandil praktiseeritakse kaasamist rohkem, kui juhtivtasandil. Deklareeritud väärtuste rakendamine praktikas on aga igal tasandil jäänud valikuliseks, mis on üheks pingete allikaks.

4.3. Filiaalide ja tugiüksuste dünaamika

Avaliku sektori organisatsioonid tegutsevad sageli piiratud ressursside raames. Organisatsiooni ressursid võivad olla füüsilised, materiaalsed, vaimsed, ajalised. Piiratud vahendite paremaks planeerimiseks peab organisatsioon määratlema, millised on tema ressursid ja kui suur on sellealane nõudlus (Valk 2003: 75). Arengukavas peab olema fikseeritud ressursside jagunemine organisatsioonis, sest see muudab organisatsiooni vahendite kasutamise eesmärgipärasemaks (Valk 2003: 70–71). Organisatsiooni toimimise seisukohalt on oluline jälgida ruumilise struktuuri ja mitteformaalsete sotsiaalsete suhete rolli (Lemmik 1999: 5–6).

TLM on haruline organisatsioon, mille filiaalid asuvad erinevates hoonetes Tallinna vanalinnas, Kadriorus ja Kalamajas. Koos filiaali töötajatega asuvad samas hoones filiaaliüleused tugiüksused või nende esindajad. Töötajate paiknemine on kirjeldatud eelnevas peatükis. Enamik tugiüksuste

esindajaid paikneb aadressil Vene 17 ehk samas majas organisatsiooni keskse filiaaliga Linnamuuseum. See avaldab mõju omavaheliste suhete dünaamikale ja ressursside jagunemisele, kuna tugiüksuste töötajad satuvad teistesse filiaalidesse erineva intensiivsusega. Tugiüksuse töötajate puhul oli märgata, et enamik ei pea enda töökoha paiknemist oluliseks töökorralduse takistuseks, millele tähelepanu pöörata. Osa töötajaid tunnistasid, et selline olukord paraku on tegelikkus (Int 5; 7; 8). Üldiselt tugiüksuse töötajad ei näinud vajadust filiaalis koha peal viibimiseks ja hindasid asukoha küsimust enda töö spetsiifika ja mugavuse seisukohalt.

Filiaali töötajad näevad tugiüksuse paiknemisel majas praktilist kasu, selle tähtsus avaldub igapäevatöö seisukohalt. Intervjuude põhjal on tuvastatavad mitmed põhjused, miks filiaali töötajad peavad kasulikuks tugiüksuse töötajatega lähestikku asumist (Int 1; 2; 4; 5; 6). Esiteks lisandub kommunikatsiooniresurss, sest paiknemine ühes hoones soodustab kiiret infovahetust (Int 2; 4). Teiseks on rohkem vaimset ressursi, sest tugiüksuse esindaja panustab järjepidevalt näiteks kohvipauside ja teiste mitteformaalsete (Int 2) koosviibimiste ajal reflekteerimise, ideede, ettepanekute, tähelepanekute jne filiaali arengusse. Kolmandaks lisandub füüsiline ressurss, mis hõlbustab ruumide ettevalmistamist sündmusteks, näituste koostamist ja ülespanekut, jooksvate ja kiireloomuliste füüsiliste tegevuste elluviimist.

Tugiüksuse töötaja püsiv asukoht hoones vähendab ka filiaali töötaja vahendustööga seotud koormust. Võrreldes omavahel tegelikkude asukohta, osalemist meeskonnatööd hõlmavates projektides ja sündmuste kureerimist (Aruanne 2017; 2018), siis on näha selge tendents, et tugiüksuse töötajad on tihedamalt seotud nende filiaalide projektidega, kus nad füüsiliselt paiknevad. Näiteks filiaalis Linnamuuseum ja Fotomuuseum paiknevad tugiüksuse töötajad kureerivad filiaali loengusarju ja näitusi (Aruanne 2018; LM veebileht; FM veebileht). Endise filiaali töötajana tean, et tugiüksused osalevad harumuuseumi projektitaotluste koostamisel, ekskursioonide ja muuseumitundide läbiviimisel, püsiekspositsiooni hooldamisel jpm. Intervjuudest ilmnes, et mõned tugiüksuste ülesanded aga ongi püsivalt delegeeritud filiaali töötajale (Int 1; 2). Nendes muuseumides, kus tugiüksuse töötajad paiksest ei asu, tuleb filiaali töötajatel rohkem panustada, et harumuuseumi ülesandeid täita.

Tugiüksuse töötaja hinnangul on probleem pigem selles, kuidas filiaalid oskavad küsida abi (Int 5). Filiaali töötajate tasandilt vaadatuna on olukord keerulisem. Välja toodi probleeme ülesannete delegeerimises filiaali ja tugiüksuse vahel (Int 2). Filiaalide töötajad tunnetasid, et nemad peavad

vajaliku toe tagamiseks pidama läbirääkimisi, sest tugiüksus lähtub pigem osakonnakesksetest prioriteetidest (Int 2; 3; 5). Samuti väitsid filiaalide esindajad, et distantsi ja puuduva vahetu kontakti tõttu ei taju eemal asuvad tugiüksused alati filiaali spetsiifikat (Int 1; 2), mille selgitamisele tuleb kulutada aega. Üksikud erandid ei muuda dünaamikat ja võib nõustuda tugiüksuse esindajaga, kes kommenteeris kujunenud praktikat järgmiselt: „Ega me ei ole ausalt öeldes eriti oma majast välja mõelnud.“ (Int 7). Filiaali töötaja samal ajal võttis olukorra kokku öeldes: „muude asjadega ma ei loodagi abi, ütleme nii, ja kui tuleb abi, siis ma olen meeldivalt üllatunud.“ (Int 2)

Eelnenust tuleb välja, et TLMi struktuuri eripära ja arengukava puudumine on üheks ressurside ebahütlase jagunemise põhjuseks. Nende jagunemisel mängivad tähtsat rolli mitteformaalsed töösuhted. Kujunenud olukord mõjutab filiaalide arengut ja töötajate koormust.

4.4. Hindamine ja analüüs

Muuseumi puhul on tulemuste hindamiseks sobivate kriteeriumite leidmine keeruline (Lawley 2003: 80–82) ja kuigi kvantitatiivsed näitajad on objektiivsed, siis muuseumi eesmärki silmas pidades ainult neist ei piisa. Vaatamata sellele arvab Anne Valk (2003: 72–74), et iga avalik organisatsioon peab välja töötama enda hindamispõhimõtted, lähtudes tegelikest võimalustest. Tulemuste hindamine näitab ära organisatsiooni kitsaskohad ja annab arengusuuna. Seejuures ei tohi unustada, et kvantitatiivsed suurused näitava eesmärgi täitmist, mitte aga tulemust (Valk 2003: 74).

Avaliku sektori kultuuriorganisatsioonis on tulemuste hindamine keeruline. Üldine praktika on siiski muuseumide hindamisel lähtuda missioonis ja arengukavas sätestatud eesmärkide elluviimisest (van Mensch 2003: 12). Kahjuks ei võimalda arengukava puudumine TLMil tulemuste hindamisel lähtuda üldlevinud praktikast. Oma töös TLMis aastatel 2013–2020 ei tulnud mul kordagi kokku puutuda organisatsiooni terviklikku arengut kajastavate hindamiskriteeriumidega.

Aruandluse vorm on TLMis aja jooksul muutunud ja sõltunud direktori nägemusest. Direktor Kalmar Ulmi ametiajal aastatel 2013–2017 hakati minule teadaolevalt esmakordselt koguma kord

aastas aruandeid isikliku tööpanuse ja osakonna töö tulemuste kohta (nt Osakonna aruanne 2016). Nendes oodati tavaliselt kvantitatiivseid tulemusi: üles tuli lugeda perioodi jooksul tehtud näitused, loengud, ekskursioonid, muuseumitunnid, Facebook'i postitused, trükised, uurimistööd, esinemised jne. Exceli vormis tabelisse tuli märkida isiklik tuleva aasta plaan, mis tulenes allüksuse eesmärkidest. Viimased lähtusid allüksuse eesmärkidest ja nende määratlemisel organisatsiooni kui terviku eesmärkidest me ei lähtunud. Isiklik plaan pidi olema kooskõlastatud vahetu juhiga ja perioodi lõpus tuli kirja panna vastava aasta jooksul tehtu, mis andis ülevaate isiklike eesmärkide täitmisest. Nende põhjal koostas juht allüksuse aastaaruande.

Direktor Triin Siineri ametiajal aastatel 2017–2020 kaotati isikupõhine aruanne ja alles jäi osakonna üldaruanne vabas vormis (nt Osakonna aruanne 2019), mis allüksuse juhil või valdkonna eest vastutajal tuli esitada kord kvartalis. Nende põhjal koostati filiaali, osakonna või valdkonna aastaaruanne. Sisuliselt esitati samu andmeid, mis varasemas aruandes, kuid uus vorm oli umbisikuline ja isiklikku panust ei pidanud allüksus enam kajastama. Uues vormis oli suurimaks erinevuseks see, et tuli võrrelda kvantitatiivseid andmeid eelmise aasta sama perioodiga. Samuti tuli saata teadusdirektorile kord kvartalis aruanne näituste, loengute, seminaride, artiklite, jooksvate uurimistööde jmt kohta (Teadusaruanne 2018), mis osaliselt dubleeris osakonna aruannet. Nende andmete põhjal koostas teadusdirektor organisatsiooni teadusaruande.

Kui isikupõhise aruande puhul oli võimalik järgida iga töötaja panust ja hinnata seda osakonna kontekstis, siis vabas vormis osakonna aruanne oli üldistavam. Kummalgi juhul tagasisidet isiklike või allüksuse eesmärkide täitmise kohta ei ole minu kogemuses kordagi antud. Kõigi aruannete põhjal koostas direktor tervikliku aasta tegevusaruande Kultuuriametile.

Intervjueritud isikutele oli hindamise ja analüüsi temaline küsimus kõige raskem. See võis tuleneda ka minu kui intervjueri kogenematusel, kuna ma ei suutnud küsimust piisavalt selgelt formuleerida. Igatahes ei suutnud enamik vastata, milliste meetoditega ta hindab enda või allüksuse arengut organisatsiooni kontekstis. Pooled (Int 1; 4; 6; 8) oskasid kirjelda, mida ja kuidas nad allüksuses analüüsivad. Samas üks neist tunnistas, et ei näe sellisel tegevusel mõtet, kuna allüksused ja nende eesmärgid on liiga erinevad (Int 4). Teine töötaja aga palus küsida midagi muud (Int 7). Antud juhul võib järeldada, et üldiselt ei ole tulemuste hindamine igapäevane praktika ja vähemalt enamik intervjueritutest ei ole pidanud vajalikuks allüksuse arengut kuidagi hinnata või hindamismeetodite üle juurelda.

Aruandlus on TLMis aegade jooksul muutunud, sõltudes direktorite eelistustes. Hindamine TLMi allüksustes tugineb eesmärgi täitmise kriteeriumitele. Arengukava ja missiooniga seotud konkreetseid hindamiskriteeriume TLMis ei saa järgida. Nii et organisatsiooni arendustegevused ei pruugi alati tugineda tegelikele arendusvajadustele.

4.5. Formaalne ja mitteformaalne tööprotsess

Museoloog Gary Edsoni (2004: 135) arvates peavad muuseumis olema dokumenteeritud ja kooskõlastatud alluvussuhete printsiibid, nii et käsuliinid on kõigile üheselt arusaadavad. Organisatsiooni hierarhia eesmärk on aga paika panna kompetentsi piirid, mille raames on töötajal võimalik teha otsuseid (Gray, McCall 2018: 128–130). Tööprotsessi formaliseerimise eesmärk on tagada parem kontroll, hoida kokku aega, tagada võrdne kohtlemine ja töökord (Valk 2003: 118–119). Formaalsete suhete eesmärk on muuta organisatsiooni eesmärkide täitmine sihipäraseks ja tagada võrdne kohtlemine korduvates protsessides. Harry Rootsi hinnangul on organisatsiooni toimimine sihipärane, kui on kindel töö- ja rollide jaotus (Roots 2005: 119). Mõned organisatsioonid on keskkonnast tulenevalt edukad tänu mitteformaalsetele suhetele. Roots (2005: 120–121) leiab, et puuduv tulemuslikkuse hindamine võib tuua esile sotsiaalsusel ja solidaarsusel tugineva süsteemi nõrkused. Palju olulisemaks saab sellisel juhul suhete sõlmimine ja sõbrustamine, mitte aga tulemuslikkus. See soodustab kuulujuttude levitamist, poliitilisi mängu ning näilist töötegemist.

TLMis on viimastel aastatel kasvanud erinevate projektipõhiste suurte ürituste arv. Organisatsiooni suurte projektide (näitus, sündmus) elluviimiseks moodustatakse meeskonnad, mille liikmed alluvad mitteformaalselt projektijuhile. Projektimeeskonnad moodustuvad vabatahtlikkuse alusel (Int 1; 2; 3; 5), eeldades erinevate filiaalide ja valdkondade esindajate koostööd. Kuigi organisatsioonis on formaalselt töö korraldatud otsese juhtimise põhimõttel, siis projektide juhtimisel kasutatakse maatriksüsteemi. Selle järgi on töötajal samaaegselt kaks ülemust: mitteformaalne projektijuht ja formaalne vahetu ülemus. Valk (2004: 126) soovib maatriksjuhtimise rakendamisel kasutada kahe ülemusega toimetulekuks suhtlemistreeninguid ja koolitusi. Maatriksjuhtimise plussidena nähakse näiteks otsustamise kiirust ja efektiivsust, osakondade vahelist koostööd, paindlikkust ja sujuvust. Samas selle rakendamine ebasobivas

keskkonnas ja ilma vastava koolitusega, võib kaasa tuua näiteks vastutuse hägustumise, töötaja ülekoormuse ja segadused alluvussuhetes (Valk 2004: 129).

Näib, et TLMis on küll maatriksjuhtimist rakendatud, aga sellele ei eelnenud koolitust. Samuti pole fikseeritud, kuidas toimib maatriksjuhtimise ajal formaalne töösuhe, kui allüksuse liige või liikmed otsustavad osaleda projektis. Töötaja kirjeldusest (Int 2) selgub, kuidas vahel ei ole projektijuht kursis või ei arvesta filiaali tööplaani. Tugiüksuse spetsialist (Int 6), kelle töö eeldab koostööd ja koordineeritust erinevate allüksustega tunnistab, et tal ei ole teadmist, kuidas toimivad käsuliinid ja vastutuse jagunemine organisatsioonis.

Alluvate suhtumine organisatsiooni formaalsetesse ja mitteformaalsetesse reeglitesse on seejuures erinev. Enda käitumist probleemide korral põhjendas formaalseid reegleid järgiv pikaajaline töötaja (Int 7) järgmiselt: „ilmselgelt ei lähe ju direktori juurde rääkima ... ma leian, et ei ole iga ... töötaja asi minna direktori juurde mingisuguste omade mõtetega, et noh see, see ei ole nagu mingisugune jutuklubi, eks ole. Selleks on juhataja, kes korjab teemad ja mõtted kokku (Int 7)“. Samas teise töötaja kirjeldusest võib järeldada, et formaalsetest reeglitest tuleneva hierarhia järgimine alandab tema eneseväärikust (Int 3) ja tema toetab mitteformaalsust töösuhetes.

Kokkuvõttes võib öelda, et TLMi organisatsioonis on palju projektipõhist tööd, kus domineerib maatriksjuhtimine. Nende rakendamisel ei ole minu hinnangul paika pandud, kuidas toimub samaaegselt formaalne töösuhe. See on toonud kaasa osalise formaalse hierarhia ja vastutuse hägustumise. Töötajad käituvad vastavalt sellele, kuidas nendele tundub hetkel õige, vajalik, mugav või kasulik. Olukorda pingestavaks faktoriks võib pidada ka arengukava puudumisest tulenevat planeerimise, hindamise ja ressursside jagunemise tinglikkust, mis avaldab mõju organisatsiooni tõhususele.

5. TALLINNA JA TEMA MUUSEUMI SUHTED 2010–2020

Järgnevas peatükis analüüsin Tallinna linna ja muuseumi koostööd viimasel kümnendil. Uurin, milline roll on muuseumil linna arengustrateegias ja kuidas on seni õnnestunud eesmärke täita. Analüüsin 2020. aasta juhtimiskriisi eelpool kirjeldatud avaliku sektori organisatsiooni juhtimispõhimõtete kontekstis. Käsitlen põgusalt ka muuseumi suhteid Tallinna Kultuuriametiga ja neid mõjutavaid tegureid.

5.1. Muuseumi roll Tallinna linna arengustrateegias

TLM juhindub oma tegevuses lisaks põhimäärusele ja Kultuuriameti juhataja käskkirjadele riigi ja Tallinna õigusaktidest. Põhimäärusest tulenevalt peab TLM juhinduma ka Tallinna arengukavadest ja eelarvestrateegiast. 2010. aastal kinnitati peamine strateegiline suund „Tallinn 2030“ (2010). TLMi eesmärgid on viimastel aastatel kirja pandud organisatsiooni aastaaruandes ja on tavaliselt ühe aasta pikkused.

Poolte intervjueeritud töötajate arvates linn ei pööra muuseumile piisavalt tähelepanu (Int 2; 4; 5; 7). Nende arvates on linnapoolse huvi ja tellimuse puudumisel TLMi filiaalidel keeruline areneda. Eraldi tähelepanu juhiti kogude hoiutingimuste küsimusele (Int 3; 7; 8). Seejuures ei saa ma väita, et intervjueeritud oleks hinnanud muuseumi linna omandis olemist negatiivse asjaoluna. Pigem nähti probleemi omavahelises kommunikatsioonis. Avaldati ka arvamust, et kuna linnamuuseumid on munitsipaalmuuseumid, siis nende tugevus sõltubki koostööst linnaga, kuid seejuures peaks linnal olema visioon muuseumi rolli kohta ja n.-ö tellimus, selle positiivses tähenduses (Int 2).

Tallinna strateegilisteks investeerimisobjektideks on linnamüür koos tornidega, millest TLM haldab 2020. aasta seisuga nelja torni. Need on Kiek in de Kök, Neitsitorn, Tallitorn ja Lühikese jala torn. Arendamise strateegiasse ja arengukavasse kuuluvad ka bastionide maa-alused käigud (kasematid), Tallinna vene muuseumi arendamine, Linnamuuseumi ekspositsiooni nüüdisajastamine ja kodanikumaja-muuseumi kontseptsiooni väljatöötamine (Tallinn 2010;

Arengukava 2018–2023). Nende projektide elluviimiseks on ettenähtud sihtotstarbeline finantseering.

Nimetatud projektidest on kõige jõudsamalt edenenud tornide, bastionide ja maa-aluste käikude arendamine, mis pärast suuri renoveerimistöid avati üldsusele 2010. aastal (Delfi 2010). Ingeri bastioni kasemati viimases lõigus, mis oli varem vee all, avati 2015. aastal Raidkividemuuseum (Gnadenteich 2015). Kompleksi kuuluv Neitsitorn avati 2013. aastal kui multifunktsionaalne kultuurikeskus, kus ühtlasi asub ka kohvik, mida haldab muuseum (Gnadenteich 2013). Järgnevatel aastatel lisandusid Tallitorn ja Lühikese jala väravatorn. Kõik nimetatud tornid ja bastionide käigud kannavad alates 2019. aastast Kindlustusemuuseumi nime (KLM veebileht). Nimetatud projektidest on TLMi plaanides peamiselt praegune Kindlustusemuuseum, mille arendamine kestab juba kümme aastat.

Ühe eesmärgina sätestab Tallinna arengukava, et „linna kultuuri-, mälu- ja vabaajaasutuste tegevus peab toimuma selgetel kokkulepitud alustel, vältides tegevuste dubleerimist, toetades asutuste koostööd ja soodustades pidevat arengut vastavalt sihtrühmade muutuvatele vajadustele“ (Arengukava 2018: 15). Selles osas ei ole linn ja muuseum veel teineteist täiesti leidnud. Näiteks linnaosade ja asumite ajaloo tutvustamine linnaruumis (nt ekskursioonid), mis võiks olla üks muuseumi põhitegevusi, on jäänud linnaosavalitsuste enda organiseerida (nt Kesklinna FB; Tallinna veebileht). Lisaks tegelevad erineval määral linna kultuurielu säilitamise, uurimise ja vahendamisega Tallinna Raekoda ja Tallinna Linnaarhiiv (Raekoja veebileht; Linnaarhiiv 2013). Viimased kaks keskenduvad peamiselt keskajale, mis on ka TLMi üks põhisuundi. Samas TLMi harumuuseumid on piirdunud vahendustegevuses enda lähiümbrusega. Tallinnas on ligi 84 asumit (TLN veebileht), kuid TLMi harumuuseumid teevad ekskursioone, muuseumitunde ja välinäitusi peamiselt Vanalinnas, Kalamajas ja Kadriorus.

Samas on koostöös linnaga toimunud aastatel 2010–2020 suurel hulgal erinevaid kultuurilis-haridusliku kallakuga projekte. Lisaks korduvatele sündmustele nagu vanalinna päevad, keskaja päevad, vene kultuuri päevad, Tallinna päev on tehtud projektipõhiseid näitusi ja haridusprojekte (Aruanne 2017; 2018). Kuigi tuleb tunnistada, et nii korduvad kui projektipõhised sündmused toimuvad reeglina filiaalides või nende lähiümbruses.

Tallinna linn suunab TLM arendust peamiselt linna erinevate strateegiatega ja arengukavade kaudu. Viimase puhul annab sisendi ka muuseum. Seejuures TLM ei sea enda tegevuse planeerimisele

linna tellimust alati prioriteediks, lähtudes peamiselt enda huvidest. Suured arendused toimuvad sihtotstarbelise finantseeringu kaudu, nii et muuseumi aastast eelarvet ei peaks neile kulutama. Koostöös linnaga on ellu viidud mitmed Tallinna kindlustustega seotud projektid. Intensiivset koostööd tehakse eelkõige erinevate kultuurilis-hariduslike sündmuste ja projektide vallas.

5.2. Juhtimiskriis 2020. aasta alguses

2020. aasta veebruaris tegi Tallinna linnavalitsus teatavaks, et Tallinna linnapea ettepanekul lõpetatakse erinevatel põhjustel töösuhe TLMi direktori Triin Siineriga (TLV 2020). Töösuhte lõpetamise ühe põhjusena on välja toodud Kalamaja kogukonnamuuseumi projekt. Kuna antud juhtumit on võimalik vaadelda avaliku sektori juhtimise põhimõtete seisukohalt, siis pidasin vajalikuks seda antud töös ka käsitleda.

Asjaolu, et 2018. aastal suleti Kalamaja lastemuuseum ja mindi edasi ideega hakata rajama Kalamaja kogukonnamuuseum (Raag 2020; Paatsi 2020a; Aruane 2018), mängis ilmselt kriisi kujunemises oma rolli. Projekti eestvedaja, Kristi Paatsi (2020a) väitel kogukonnalt positiivse tagasiside saanud projekt ei olnud linna arengustrateegia prioriteetide seas ja selle jaoks puudus sihtotstarbeline finantseering (TLN 2010; TLN arengukava; Kõlvart 2020). Muuseumi loomisega tegeldi aktiivselt juba 2018. aasta alguses (Paatsi 2020a; 2020b), kuigi muuseumi aastaplaanis seda polnud (Aruane 2017: 10–11). Uue muuseumi loomist polnud ettenähtud ka Tallinna linna eelarvestrateegiates (TLN strateegia 2017; TLN strateegia 2018; TLN strateegia 2019) aastateks 2018–2021, 2019–2022, 2020–2023. Seejuures esitavad ametiasutused „hallatavate asutuste ettepanekutega tulude, kulude ning kavandatavate tegevuste osas“, mille põhjal koostatakse eelarve strateegia kolmeks aastaks. „Asutustele kinnitatud omatulusid suuremas (või väiksemas) mahus täitmisel saab täiendavaid omatulusid kasutada kulutuste katteks üksnes linna eelarve muutmisega Tallinna Linnavolikogus.“ (TLN veebileht) TLMi omatulu prognoos aastatel 2014–2020, mida arvestatakse eelarve koostamisel, on 817 810 eurot, mille piires on muuseum tegutsenud viimased seitse aastat. 2019. aasta detsembris koostatud 2020. aasta eelarve omatulu prognoosib TLMile 2020. aastaks viimase seitsme aasta üht madalaimat omatulu (TLN eelarve 2019).

Alates 2014. aastast on TLMi keskmine aastane tegevuskuludeks mõeldud eelarve koos Kultuurkapitali toetusega orienteeruvalt 2,3 miljonit eurot (Lisa 5). Tõenäoliselt on TLM saanud teisigi väiksemaid toetusi. Arengukava puudusel ei ole võimalik taotleda suuremahulisi investeeringuid (Int 2). TLM eelarvest umbes pool on mõeldud tööjõukuludeks (Lisa 5). Tegelikult on tööjõuga seotud kulud ilmselt suuremad, sest muuseum kasutab erinevat liiki töölepinguid ajutiste tööde jaoks (TLM töötajad 2020). Arvestades muuseumi hoonete seisukorda (Aruanne 2017), siis on tõenäoliselt märkimisväärsed ka halduskulud. Vaadeldaval perioodil on TLMile eraldatud sihtotstarbelise investeeringuna 275 000 eurot erinevateks remonditöödeks (TLN eelarve 2017; 2018). Kokkuvõttes aga jääb TLMil seitsme filiaali arendustegevuseks aastas keskmiselt ligi neljandik eelarvest, mis on ühe harumuuseumi kohta alla 100 000 euro. Seejuures eelarveaasta eesmärgiks perioodil 2014–2020 on väljatoodud ka tingimuste tagamine museaalide säilitamiseks ja eksponeerimiseks (TLN eelarved 2013–2019). Arendusprojektideks vajaliku ressursi puudust tunnistas ka endine direktor (Siiner 2020), kes kirjeldab otsuse vastuvõtmist järgnevalt: „vaatasime kolleegidega arendusplaani läbi ning seadsin oma prioriteedid“ (Siiner 2020). Samas polnud arendusplaanide läbivaatamisel kaasatud töötaja, kes organisatsiooni struktuuri loogikast lähtuvalt peaks aruteludes osalema (Int 8).

Linnapea ja abilinnapea on ajakirjanduse arupärimistele vastates selgitanud, et TLM direktori algatatud Kalamaja muuseumi rajamine ja selleks tehtud kulutused ei olnud kooskõlastatud linnavalitsuse ja linnavolikoguga (Kõlvart 2020; Belobrovtsev 2020). Uue muuseumi remondiks kasutas TLM raha, mis oli algselt ette nähtud filiaali Linnamuuseumi katuse remondiks ja ekspositsiooni uuendamiseks (TLN strateegia 2019). Direktor Siinerit toetava avaliku kirja koostajate sõnul oli Kalamaja muuseumi projekt ja sellega mitteseotud sihtotstarbelise finantseeringu ümberpaigutamine saanud kooskõlastuse Kultuuriametilt (Ühispoordumine 2020).

TLMi 2018. aasta tegevusaruanne sätestab, et „seni mänguasjamuuseumina tegutsenud filiaalid saab 2019. aastal kogukonna lugu vahendav Kalamaja muuseum“ (Aruanne 2018: 2). Endine direktor selgitab: „Kui maja Kotzebue tänaval läks remonti, avanes võimalus värskendada mitte üksnes muuseumi vormi, vaid ka olemust“ (Siiner 2020). TLMil on põhimääruse (TLM määrus 2017) järgi õigus moodustada struktuuriüksusi, kuid need peavad eelnevalt olema kooskõlastatud Kultuuriametiga. Tallinna põhimääruse § 52 lg 7 alusel „linna ametiasutuse hallatava asutuse struktuuri ja koosseisu kinnitab ning muudab asutuse juht kooskõlastatult ametiasutusega.“

Muuseumi töötajad on kohtunud Põhja-Tallinna linnaosavanematega, kes on uue muuseumi asutamise heaks kiitnud (TLM töötajad 2020). Selgusetuks jääb, kas toimunud aruteludest ja kokkulepetest teavitati ka Kultuuriametit. Linnavalitsuse väitel informeeriti Kultuuriametit, kelle otsealluvuses on TLM, projektist alles siis, kui muuseum oli otsuse juba vastu võtnud ja osaliselt ellu viinud (Kõlvart 2020). Alates 2019. aasta märtsist on muuseumi struktuuris kinnitatud filiaalina Kalamaja muuseum (Vasli 2020).

Sihtotstarbelise investeringu puudumisel suunati TLMis projekti elluviimiseks organisatsiooni üldised ressursid, mis pidanuks jagunema kõigi organisatsiooni filiaalide vahel. Suletud Kalamaja lastemuuseumi kogude ümberkolimine teostati 2019. aasta suvel (Ühispöördumine 2020). Kuna organisatsioonil endal polnud ruume kogude ümberkolimiseks, siis üüriti selleks otstarbeks uued ruumid. Vaatamata TLMi kogude hoidmiseks vajalike ruumide puudumisele (Int 3; 7; 8; Siiner 2020), alustati kogukonnamuuseumi uue püsiekspositsiooni loomise jaoks kogumiskampaaniat (KM veebileht). Eelnevalt planeeritud projektid, mis olid linnavalitsuses ja volikogus kooskõlastatud, olid selleks hetkeks erinevatel põhjustel juba peatatud (Kõlvart 2020; Ühispöördumine 2020). Endise direktori hinnangul olid eelnevad projektid „n-ö paranduseks varasematest aegadest,“ kuid „kõikideks arendusprojektideks on vaja ressursi – mitte vaid käivitamiseks, vaid ka töös hoidmiseks – seetõttu tuli mul juhina teha valikuid“ (Siiner 2020).

2019. aastal määrati Kalamaja muuseumi juhiks Kristi Paatsi (2020a), kes oli osales projektis alates 2018. aasta kevadest (Paatsi 2020b). Viimased kaks aastat on toimunud aktiivne kampaania, mille raames on tutvustatud Kalamaja kogukonnamuuseumi ideed, kogutud toetusallkirju, kajastatud intensiivselt projekti edenemist, kogukonna kaasamist ja kogumistööd. 2020. aastal tunnustas Kalamaja muuseumit Kultuuriministeerium ja Eesti Muuseumiühing aasta kogukonna sõbra tiitliga (Raag 2020).

Vaatamata sellele, et Tallinna linnavalitsus ja Kultuuriamet polnud kaasatud ja puudus kooskõlastatud tegevuskava, soovisid projekti eestvedajad linnavalitsuselt olukorra aktsepteerimist, rõhutades kogukonna ja Eesti avalikkuse toetust (Siiner 2020). Tallinna linnavalitsus tunnustas Kalamaja projekti ideed ja initsiatiivi. Samas juhiti tähelepanu sellele, et linn, mille eelarvest rahastatakse ka TLMi, peab oma tegevuses olema läbipaistev ja linnavalitsusel ei ole selgust, mis põhjusel loobuti varasematest arendusplaanidest (Kõlvart 2020). Linnavalitsus leidis direktori tegevuses mitmeid juhtimisvigu ning jäädes kindlaks oma põhimõttele, et kõik

maksumaksja rahaga seotud kulutused peavad olema läbipaistvad, kontrollitavad ja vastama õiguslikele regulatsioonidele, lõpetati Tallinna linnapea ettepanekul töösuhe TLMi direktoriga (Kõlvart 2020).

Pärast direktori lahkumist ei ole linn Kalamaja kogukonnamuuseumi arendamisele takistusi teinud. 2018. aasta tegevusaruande järgi planeeriti uue muuseumi avamisajaks august 2019 (Aruanne 2018: 2). Muuseumi algne avamistähtaeg on veel mitmel korral edasi lükatud. Muuseumi uus avamistähtaeg on 2020. aasta sügis (Paatsi 2020a)¹.

Nagu kriisidest sageli, on ka sellest midagi õppida. Ühelt poolt on kogukonnamuuseumi idee uue museoloogia põhimõtetega kooskõlas ja paistab, et asumi kogukonnaga koos tegutsemine sujus projekti algatajatel hästi. Teisest küljest tuleb arvestada, et organisatsioonil tervikuna olid samal ajal käsil mitmed suured lõpetamist vajavad projektid, mis olid kooskõlastatud linnavalitsusega ja neile oli eraldatud sihtotstarbeline investeering. TLMi tegevuse aruanne (2017) näitab lahendamist ootavaid probleeme vanade keskaegsete majade ja museaalide hoiutingimustega, uuendamist vajavad püsiekspositsioonid. Nii saab väita, et antud projekti elluviimisel ei arvestatud avaliku sektori uue haldusjuhtimise põhimõtteid, mille kohaselt kaasamisel ja kooskõlastamisel tuleb arvestada kõiki huvigruppe ja realistlikult hinnata organisatsiooni käsutuses olevaid ressursse. Seega tundub, et linnavalitsus ei võidelnud kogukonnamuuseumi idee vastu, vaid oli häiritud avaliku halduse põhimõtete rikkumisest.

5.3. Muuseumi vastuolulised suhted Kultuuriametiga

TLMi läbisaamine Tallinna Kultuuriametiga oli viimasel kümnendil üldjoontes hea ja ellu viidi mitmeid projekte. Teisalt saab suhteid nimetada vastuolulisteks, kuna juhtimistasandil on esinenud mitmeid konflikte. Esimene konflikt muuseumi direktori ja Kultuuriameti juhi vahel leidis aset 2019. aastal (Mihelson 2019), kui TLMi direktoril esitas meedia vahendusel vahetule juhile mitmeid etteheiteid. Üldmulje kujundamisel ei saa arvestamata jätta meedia rolli, mis on TLMi direktorite teemat ja suhteid linnaga käsitlenud suhteliselt palju.

¹ Antud uurimistöö lõpetamise ajal ilmunud Põhja Tallinna Sõnumites kirjutab Paatsi, et „ehitustööd on muuseumi avamise lükanud selle aasta lõppu või 2021. aastasse“ (Paatsi 2020b: 5).

2019. aastal Kultuuriameti ja TLMi direktori vahelise konflikti üheks põhjuseks oli praeguse Kindlustemuuseumi ümberstruktureerimine (Ühispöördumine 2020; Siiner 2020; Belobrovtsjev 2020), mida ei olnud muuseumi aastaplaanis (Aruanne 2017) ega Tallinna strateegias (TLN 2010) ja arengukavas (TLN arengukava 2018). Viimases oli küll arvestatud bastionikäikude ekspositsiooni uuendamise, kuid mitte terve kompleksi ümberstruktureerimisega.

Seoses 2019. aastal kavandatud struktuurimuudatustega kavatseti koondada tosin filiaali töötajat, kes ei olnud nõus vahetama senist giidi või järelevaataja ametikohta külustusjuhi oma vastu. See viis organisatsioonisisese tülini filiaali töötajate ja direktori vahel (Belobrovtsjev 2020), mis lõpuks lahenes sellega, et töötajad ühel või teisel põhjusel lahkusid muuseumist (nt Töötaja FB 29.01.2020). Uued inimesed võeti tööle juba külustusjuhtidena.

Pärast nimetatud konflikti ilmselt konstruktiivset dialoogi Kultuuriameti ja TLMi juhi vahel järgneva aasta jooksul ei toimunud, mis päädis muuseumi direktori töölepingu lõpetamisega 2020. aasta veebruaris. Seoses sellega avaldas osa TLMi töötajaid avalikult nõrdimust linna tegevuse suhtes, süüdistades eeskätt Kultuuriametit muuseumi igapäevatöö segamises, maine rikkumises, puudulikkus kommunikatsioonis ja töökius (Ühispöördumine 2020). Tallinna abilinnapea väitel ei ole 2019. aasta jooksul ühtegi kaebust või avaldust Kultuuriameti juhataja suhtes talle esitatud (Õunapuu 2020). Muuseumi avalikus kirjas esitatud väidete kontrollimiseks kutsus linnapea kokku tööühma, et kaardistada mured ja ettepanekud (Kõlvart 2020). Samuti on linnal plaanis kontrollida praegust linna ametkondade toimimist ja teha ümberkorraldusi (Tiks 2020).

Intervjueeritud muuseumitöötajate hinnang suhetele Kultuuriametiga oli erinev. Ühed leidsid, et Kultuuriamet piirab muuseumi paindlikkust otsuste vastuvõtmisel ja avaldab igapäevatööle mõju kaudselt (Int 4; 5; 7; 8), näiteks arengukava koostamisel ja muuseumi hoidlatega seotud küsimustes. Teised väitsid, et Kultuuriamet nende tööd eriti ei mõjuta (Int 3; 6; 8). Üks töötaja (Int 5) tõi välja otsese mõju Kultuuriameti kontrollifunktsiooni kaudu. Samas peab märkima, et kontrolli teostamine on ameti üks peamisi ülesandeid (TLM määrus 2017). Teise töötaja (Int 6) hinnangul peaks muuseum küll hoidma enda liini, kuid ta ei kiitnud heaks linnale selja pööramist ja konflikti, rõhutades dialoogi ja kommunikatsiooni olulisust.

Vastupidiselt avalikus pöördumises (Ühispöördumine 2020) kirjutatule, ei ilmnenu enamiku intervjueeritute puhul, et Kultuuriamet neid igapäevatöös otseselt segaks (Int 1; 2; 4; 6; 7; 8). Pooled (Int 2; 4; 5; 7) intervjueeritutest leidsid, et Kultuuriamet ei huvitu nende tööst. Töötaja (Int

7), kes märkis ära Kultuuriameti kaudse mõju enda tööle, täpsustas, et kuuleb ainult üksikuid infokilde, mille „põhjal on jäänud mulje, et Kultuuriamet ei pööra meile eriti tähelepanu“. Samas ta lisas, et mõistab ressursside piiratust, kuid „aitaks ka see, kui meie otsene ülemus ehk siis Kultuuriamet istuks meiega mõnikord lihtsalt laua taha ja, ja kuulaks ära, mis on meie tõelised kitsaskohad, mured, et ta oleks sellega kursis“.

Intervjuudest järeldub, et muuseumi töötajate enamik ei puutu ise Kultuuriametiga kokku. Sama ilmnes ka muuseumis toimunud sisekontrolli käigus (Kõlvart 2020). Samuti ilmnes, et töötajate arvamus Kultuuriameti juhataja suhtes tugineb direktori esitatud teabele ja infokildudele organisatsiooni siseselt ja väliselt. Kuna peamiselt suhtleb Kultuuriametiga direktor ja üksikud valdkonna juhid, võib väita, et peamine infokanal TLMi töötajate ja Kultuuriameti vahel on muuseumi direktor. Organisatsiooni tööd mõjutab Kultuuriamet peamiselt kontrollifunktsiooni kaudu. Tallinna Kultuuriametiga on muuseumil keerulised suhted, olukorra parandamiseks vajab kahe asutuse vaheline kommunikatsioon mõlemapoolset arendamist ja dialoogi.

6. TALLINNA LINNAMUSEUMI IDENTITEEDIOTSINGUD

Käesolevas peatükis analüüsin organisatsiooni katusmissiooni ja filiaalide missioonide omavahelist seost. Uurin, mis on organisatsiooni eesmärk intervjueritud töötajate nägemuses ja kuidas on see seotud sõnastatud katusmissiooniga. Analüüsis kasutan intervjuusid, organisatsiooni dokumente ja veebilehelt olevat teavet.

6.1. Tallinna Linnamuuseumi missioonid

Missiooni tähtsat rolli muuseumi töö planeerimises rõhutavad mitte üksnes valdkonna teoreetikud, vaid ka praktikud. Muuseumid on traditsiooniliselt tegutsenud teadmise ja kogumise, säilitamise, uurimise ja vahendamise ning reeglina on see ka nende missiooni sõnastuses, kuigi organisatsioonijuhtimise konsultandid Harold Skramstad ja Susan Skramstad (2011) leiavad, et need peaksid olema tööriistad missiooni elluviimiseks mitte aga missioon iseenesest. Nende arvates ei saa organisatsioon jõuda sihini, kui selle liikmetel ei ole jagatud väärtusi – missiooni (Skramstad, Skramstad 2011).

Gary Edson (2004: 137) hoiatab, et muuseumit nagu igat organisatsiooni ootab juhtimiskriis, kui juhtidel kaob silmist organisatsiooni missioon ja kogu tähelepanu pööratakse vaid üksikutele osadele. Missiooni eesmärk on fikseerida organisatsiooni sihid ja panna töötajad tegutsema ühise eesmärgi nimel. Seejuures pole oluline üksnes missiooni sõnastus, vaid ka selle saamise protsess, kuhu tuleb tingimata kaasata nii reatöötajad kui ka huvigrupid (Skramstad, Skramstad 2011).

Tallinna linna ametkondade missioone uurinud Elo Eelmäe (2019: 56) jõudis järeldusele, et tuginemine üksnes töötajate teadmistele ametlikust missioonist ei anna terviklikku pilti organisatsiooni identiteedist. Seetõttu vaatlen missiooni rolli ja elluviimist TLMis erinevate allikate põhjal. Kuna sõnastatud organisatsiooni eesmärk peaks ära määrama, kuidas töötajad mõtlevad organisatsioonist ja mäletavad seda (Aru 2001), siis küsisin intervjuudes, mida tähendab TLM töötajatele.

Intervjueeritavate hinnangul on TLM suur organisatsioon ja mitmekesine koht, mille eesmärk on Tallinna ajaloo vahendamine linnaelanikele ja turistidele (Int 4; 6; 7; 8). Juhtivtöötaja sõnul (Int 8) „muuseum on eelkõige kultuuriasutus, mis tegeleb teatud teema, antud juhul siis Tallinna linna ajaloo hoidmise ja vahendamisega. Need kaks asja on väga tugevasti üksteisega seotud, neid ei saa üksteisest eraldada.“ Kui valdav enamus suunas muuseumi fookuse minevikku, siis üks töötaja (Int 4) märkis ära soovi, et see „peegeldaks“ rohkem ka olevikku.

Kahe töötaja vastused erinesid teiste omadest tunduvalt (Int 3; 6): ühe jaoks pakub organisatsioon head võimalust isiklikuks arenguks ja huvitegevuseks ning teine ei osanud küsimusele vastata. Intervjuudest järeldub, et neil puudub teadmine organisatsiooni katusmissioonist: „Meil ei ole seda missiooni...me ei tea, kuhu me püüdleme (Int 3)“, „missioon oleks võib olla täht...noh, kuidagi...kui ta oleks meil (Int 3). Paraku pean ka ise tunnistama, et selle aja jooksul, mis ma töötasin organisatsioonis, ei pööranud ma tähelepanu organisatsiooni katusmissioonile.

Mitmed töötajad näevad organisatsioon filiaalide eripäradega kaasnevaid murekohti (Int 2; 3; 5; 7), mille üle on lähemate kolleegidega peetud mõttevahetusi (Int 3; 5; 7; 8). Ilmnes, et töötajad on mõelnud organisatsiooni ja filiaalide identiteedi peale, kuid ei osata otsustada mis on parem. Ühelt poolt on näha tahet säilitada eripära. Teisalt paistab välja soov kommunikeerida avalikult, et tegemist on TLMiga. Viimane arvamus esineb peamiselt tugiüksuste tasandil.

Filiaali tasandilt kostus arvamusi, et eraldiseisvad muuseumid peaksid arendama isiklikku eripära ja TLM peaks jääma pigem organisatsioonisiseseks (Int 1; 2). See tähendaks, et filiaalid kasutavad ühist tugiteenust ja TLMi identiteeti väljapoole ei kommunikeeri. Töötaja (Int 2) arvates see aitaks kaasa ressursside mõõdukamale kasutamisele. Antud kontekstis ilmneb (Int 1; 2) ka filiaali tegevuse puudulik kooskõlastus katusmissiooniga, kuna tegevuse planeerimisel on esikohal harumuuseumi eesmärgid.

Organisatsioonis on korraka kaks katusmissiooni ja kolm filiaali missiooni. TLMi veebilehel on missioon sõnastatud järgnevalt: „Muuseum teeb kuuldavaks ja nähtavaks siin aegade jooksul elanud inimeste – linnakodanike lood, räägib muutuvast linnakultuurist ja pakub kohtumispaika linnakultuuri mõtestamiseks ja paremast linnast unistamiseks (TLM organisatsioon).“ Organisatsiooni veebilehel (TLM organisatsioon) on avaliku teabe all võimalik tutvuda kehtivate kogumispõhimõtetega (TLM Kogumispõhimõtted), kus on sõnastatud järgnev missioon: „Tallinna Linnamuuseum kogub, säilitab, uurib ja vahendab üldsusele teaduslikel, hariduslikel ja

meelelahutuslikel eesmärkidel Tallinna linna kultuuripärandit. Näituste, ürituste ja arhitektuursete interjööride kaudu vahendab muuseum minevikukogemust ja seob seda oleviku ning tulevikuga.“ TLMi katusmissioonid järgivad Kultuuriameti missiooniga (vt Eesmäe 2019: 55–56) sarnast printsiipi. TLMi missioon tuleneb põhikirjast ja kirjeldab asutuse ülesannet. Sihtrühmad tulenevad asukohast ja linna põhimäärusest.

Fotomuuseumi ja Tallinna vene muuseumi missioonid sisaldavad üleriigilisi eesmärke, mis esimese puhul tuleneb ajaloolistest põhjustest (Int 2; 8) ja teise puhul linnavolikogu otsusest (TLVK 2015). Kalamaja muuseumil on piirkondlik eesmärk ja tema tegevus piirdub Tallinna ühe asumiga. Ülejäänud allüksustel enda sõnastatud missiooni ei ole. Filiaal Linnamuuseum juhindub oma tegevuses ilmselt esimesena tsiteeritud katusmissioonist. Peeter I maja juhindub teisest katusmissioonist, millest juhindub ka organisatsiooni kogude osakond. Ei ole selge millisest missioonist juhindub Kindlustusmuuseum. Missiooni seisukohalt eristub teistest filiaalidest Miiamilla lastemuuseum, millel puudub nii enda missioon kui ka seos katusmissiooniga. Ka ei ole tema tegevus seotud Tallinna ajaloo või kultuuripärandi säilitamise, uurimise ja vahendamisega.

TLMi katusmissioonide ja harumuuseumide kooskõlastamata missioonide kontekstis võib käsitleda 2015.–2016. aasta juhtimiskriisi (TLN Uudised 2016; Karjatse 2015). Selle tulemusena lahkusid organisatsioonist Tammsaare ja Vilde muuseumid, sest filiaali ja keskuse tasand ei suutnud organisatsiooni üldise arengu osas kokkuleppele jõuda. Ühe töötaja hinnangul (Int 2) on filiaali dünaamika seotud sellega, kui sageli direktor kohapeal oma nägemust kommenteerib.

Seega TLMi katusmissioon ei ole kooskõlas kõigi harumuuseumide missioonide ja eesmärkidega. Praktikas tegutseb kahe lokaalse katusmissiooni alluvuses kaks üleriigilise missiooniga muuseumi. Kolm lokaalset muuseumi juhinduvad oma tegevuses erinevatest katusmissioonidest. Ühe muuseumi tegevus ei ole seotud ajaloo ja selle vahendamisega.

Organisatsiooni tugevuseks nimetatud erinev ja mitmekülgne muuseumite valik, võib olla samas ka organisatsiooni suurimaks nõrkuseks. Liiga erinevad teemamuuseumid ei mahu ühe missiooni alla, mis avaldab mõju organisatsiooni toimimisele. Juhtimise seisukohalt ei ole organisatsioonil piisavalt ressursse kõigi harumuuseumide nägemuste ellu viimiseks.

6.2. Muuseumi Peamaja

TLM on haruline organisatsioon, mille erinevates filiaalides ja organisatsiooni hoonetes töötab ligi sada inimest (Ühispöördumine 2020). Enamik töötajaid paiknevad Kindlustusemuuseumis ja filiaalis Linnamuuseum. Tartu Ülikooli Pärnu kolledži õppejõud I. Bentsalo (2012: 8) võtab organisatsiooni identiteedi tekkimise ja toimimise kokku järgnevalt: „Oma tegevuse kaudu loob ettevõtte tegelikkusele vastava kuvandi nii sisemiste kui välimiste klientide silmis. Sisemised kliendid on ettevõtte juhtkond ja töötajad, kelle omavaheliste suhete tulemusena tekkiv identiteet peegeldub välisklientidele.“

Peamine ühenduslüli kõigi TLMi muuseumide vahel, mis seob nad missiooniga, on arhitektuur. Filiaalid tegutsevad muinsuskaitse all olevates ajaloolistes hoonetes. Sellele juhtis tähelepanu töötaja (Int 5), kelle hinnangul see on „Tallinna Linnamuuseumi õnn ja õnnetus“, kuna hooned hakkavad dikteerima muuseumi identiteeti. Selle väitega tuleb osaliselt ka nõustuda. Samas osa filiaale nagu Miiamilla lastemuuseum, Kalamaja muuseum, Fotomuuseum ja Tallinna vene muuseum ei ole arhitektuuri probleemist tugevasti mõjutatud nagu seda on Kindlustusemuuseum ja peamuuseumina tegutsev filiaal Linnamuuseum. Nendes kahes muuseumis paikneb enamik organisatsiooni töötajaid. Filiaalis Linnamuuseum paikneb enamik administratsioonist, kommunikatsioonist ja kogude osakonnast.

Muuseumi kodulehel tutvustatakse üheaegselt nii filiaali kui organisatsiooni järgnevalt „Tallinna Linnamuuseum on ühtaegu keskaegses kaupmehemajas Tallinna ajalugu tutvustav muuseum ja samas katusorganisatsioon, mis ühendab mitmeid Tallinna teemamuuseume.“ (LM veebileht). Samal kodulehel on organisatsiooni töötajate tutvustamise lehel märgitud, et Vene 17 asuva filiaali nimi on Keskaegne kaupmehe maja. Organisatsiooni filiaalide nimekirjas on sama filiaali nimeks märgitud juba Linnamuuseum. Omakorda sotsiaalmeedias on filiaalil Linnamuuseum ja organisatsioonil TLM ühine Facebooki leht (TLM Facebook), mida haldavad nii filiaali töötajad kui ka tugiüksusena tegutseva turunduse- ja kommunikatsiooniosakonna liikmed. Teistel filiaalidel on eraldi Facebook'i lehed, mille haldamine on harumuuseumi töötajate kohustus. Sarnaselt toimivad ka veebilehed. Ühe töötaja hinnangul on filiaali Linnamuuseum otsimas enda identiteeti (Int 2).

Organisatsiooni siseselt on filiaalil Linnamuuseum veel erinevaid nimetusi: peamaja, Vene 17, Keskaegne kaupmehe maja. Filiaali nimetamisel peamajaks on objektiivsed põhjused. Esiteks nimetatakse Linnamuuseumit organisatsiooni peamuuseumiks TLM kogumispõhimõtetes (TLM kogumispõhimõtted), mis peaks olema ametlik dokument. Teiseks asub samas hoones organisatsiooni administratsioon ning arendus- ja kommunikatsiooni osakond. Kolmandaks paikneb seal ka suur osa TLMi kogudest ja seda haldavast personalist. Muuseumitöötaja (Int 7) hindas kogude osakonda „kõige olulisemaks osakonnaks muuseumis“. Teise töötaja (Int 5) hinnangul on Vene 17 asuva harumuuseumi nimi eelkõige filiaali identiteedi küsimus. Pooled intervjueeritustest (Int 1; 2; 4; 6) märkisid, et avalikkusega suhtlemisel on nimesegaduse näol tegemist segadusse ajava olukorraga. Organisatsiooni filiaalide ühisüritusi reklaamitakse TLMi üritusena, mille tõttu on vahel keeruline aru saada, kus konkreetselt üritus toimub – Tallinna Linnamuuseumis, Linnamuuseumis, Keskaegses kaupmehemajas või mõnes teises filiaalis. Üks töötaja pakkus, et Linnamuuseum kui filiaal võiks kanda Keskaegse kaupmehemaja nime, kuna ta asub keskaegses hoones ja see aitaks kaasa tema paremale identifitseerimisele (Int 6). Olen ka ise kokku puutunud nimetamise probleemiga, kui tuleb külastajale selgitada, et üritus, kus ta soovib osaleda, toimub teises filiaalis.

Vaatamata 2018. aastal kasutusele võetud nimele Linnamuuseum ja veebilehele lisatud katusmissioonile (LM veebileht) on filiaali põhitegevus suurel määral seotud keskaegsete teemadega. Sellise orienteerumise põhjuseks on ilmselt keskaegne maja ja asukoht Tallinna vanalinnas, kus toimub pidevalt keskajale pühendatud üritusi. Linnamuuseumi muuseumitunnid on valdavalt keskaja teemalised (LM veebileht). Keskaeg on olulisel kohal ka organisatsiooni turunduse ja kommunikatsiooni visuaalis (TLM organisatsioon).

Kui vaadata, mis on tugiüksuste egiidi all kirjutatud artiklite sisu (Ehasalu 2017; Ehasalu 2019), samuti publikatsioonide (nt Mankin 2018; Ruussaar 2018; Kadakas 2019; Jalava 2019; Roosalu 2019; Verk 2020), haridusprogrammide (TLM filiaalide veebilehed) ja näituste (Aruanne 2017; 2018; TLM filiaalide veebilehed) teemad, ning võrrelda neid põhikirjaliste eesmärkide (TLM määrus 2017) ja katusmissioonidega (TLM organisatsioon; TLM kogumispõhimõtted), siis paistab, et uurimisteede valdav enamik on seotud baltisaksa linnakultuuri ja Eesti fotoajalooga. Selline temaatika tagab uurimusliku toe peamiselt filiaalidele Linnamuuseum, Kindlustusemuuseum ja Fotomuuseum.

Märgiline on minu meelest organisatsiooni 80. juubelile pühendatud kogumik, mis kannab nime „Keskaegsest hoonest Linnamuuseumiks“ (Ehasalu 2017), kuna kogumik räägib lugu sellest, kuidas peamuuseum sai TLMiks. Kogumiku põhirõhk on Vene 17 arhitektuuri- ja arengulool ning TLMi kogudel. Filiaalidest on eraldi artiklitega esindatud üksnes kolm – Kindlustusemuuseum, Fotomuuseum, Peeter I maja. Neile on pühendatud ligi 420 leheküljest orienteeruvalt 30. Kuna juhtkonna enamik ja tugiteenuste esindajad paiknevad filiaalis Linnamuuseum, laiendatakse selle kohaga seotud identiteeti kogu organisatsioonile. Selliseks kujunenud arusaama väljendas ka muuseumi värske juubelikogumik. See on üks tegur, mis mõjutab organisatsiooni sisemist toimimist ja ressursside jagunemist.

7. UUE MUSEOLOOGIA MÕJUD TALLINNA LINNAMUSEUMIS

Järgnevas peatükis teen ülevaate organisatsioonis toimunud muutustest, mis on minu hinnangul mõjutatud uue museoloogia diskursusest. Analüüsin organisatsiooni struktuuris toimunud muutusi ja seda, kuidas uus diskursus on mõjutanud muuseumi säilitamise, uurimise ja vahendamisega seotud eesmärkide täitmist. Analüüs tugineb intervjuudele, avalikele dokumentidele ja erinevate meediumites avaldatud informatsioonile. Peatüki lõpus esitan eelneva analüüsi tulemusel tekkinud järeldused ja ettepanekud.

7.1. Muutused organisatsiooni struktuuris

Uus museoloogia on kaasa toonud muuseumide suurema orienteerumise publiku vajadustele (MPM 2016: 52–53). Sellega on kaasnenud muutused organisatsiooni struktuuris ja loodud on uued, vahendavatele tegevustele suunatud ametikohad (van Mensch 2003: 5–6). Nimetatud muudatused said TLMis alguse 21. sajandi esimesel kümnendil. Ei ole täheldatav, et organisatsioonile on linna poolt intensiivselt peale surutud uue haldusjuhtimise ja uue museoloogia põhimõtteid (nt Õunapuu 2020). Uuendused on tingitud pigem TLMi soovist tegutseda kooskõlas muuseumimaastiku üldiste trendidega.

Esimesi samme külastajakeskusele on märgata 2001. aastal, kui avati uus interaktiivne ekspositsioon filiaalis Linnamuuseum. Näitus oli ka Rahvusvahelise Muuseumide Ühingu aastaauhinna nominentide seas (Mäeväli 2017: 96). Seejärel valmis 2009. aastal lastemuuseum Miia-Milla-Manda (Mäeväli 2017: 96). Kui klassikaline muuseum kujuneb kogude ümber, siis antud juhul oli peamine eesmärk tegevuste pakkumine, nii et tegemist on pigem külastuskeskusega. Sellele järgnes 2013. aastal Neitsitorni muuseum-kohviku avamine (Sillaots 2013), millele Tallinna arengustrateegias oli ettenähtud „avaliku kasutusega kultuurifunktsioon“ (Tallinn 2010). Kohvik-muuseumi interjööri, ekspositsiooni ja mööbli kujunduse teostas sisearhitekt Maile Grünberg (Tooming 2012), kes on tuntud säravate ja glamuursete lahenduste poolest (Kulli 2015). Hoone keldrikorrusel on köök ja lektoorium (Tooming 2012; KLM veebileht), kus on võimalik korraldada seminare, loenguid, väiksemaid üritusi jmt. Arvestades

eelnevat võib järeltada asutuse orienteerumist omatulu teenimisele, mis eeldab konkureerimist erasektori ettevõtetega.

Muuseum on järginud ka avatuse põhimõtet oma tegevuses. Ligi kümme aastat on muuseumi palgal kaks spetsialisti, kes tegelevad muuseumikogude digiteerimisega (Int 3; 8). Oluline on ka muuseumi fotograaf, kes koostöös koguhoidjatega pildistab muuseumi objekte (Int 3). Kõik visuaalsed materjalid koos kirjeldustega lisatakse Muuseumide Infosüsteemi. Selle avaliku veebivärava kaudu on kõigil huvilistel juurdepääs muuseumi kogudele. Lisaks avas TLM Tallinna esimese Eesti muuseumina *Google Arts & Culture* platvormil virtuaalekspositsiooni, mis võimaldab ligipääsu mitme harumuuseumi püsiekspositsioonidele (nt PIM ja LM veebileht).

Külastajakesksusele orienteerumise protsess muutus tollase direktori initsiatiivil intensiivsemaks alates 2018. aastast. Sellega kaasnesid küllaltki põhjalikud struktuurimuudatused. Näiteks tõi struktuurimuudatusi kaasa 2018. aastal alanud protsess, kui suleti lastele suunatud Kalamaja lastemuuseum ja algatati Kalamaja muuseumi loomine, millest kirjutasin eespool. Kalamaja projekti puhul on rõhutatud kogukonna rolli ja külastajakesksust muuseumi loomisel (Sügisel 2019; Paatsi 2020).

Alates 2018. aastast on suurenenud infot vahendavate tegevuste, sealhulgas näituste-ürituste korraldamisega seotud personali hulk. Erinevate struktuurimuudatuste tulemusena loodi uusi ametikohti nagu külastusjuht, näituste projektijuht, ürituste projektijuht, arendusjuht, kommunikatsioonispetsialist, teenindusjuht, giid-metoodik, vanempedagoog, ürituste ja projektide koordinaator jt. Muuhulgas on kasvanud pedagoogi ametikohtade arv. 2019. aasta lõpus oli kavas pedagoogi asemele haridusdisaineri ametikohtade loomine (Int 2). Filiaalijuhtideks või filiaalijuhi kohusetäitjateks on viimastel aastatel konkursiväliselt määratud endised muuseumipedagoogid ja 2020. aasta mai seisuga on pedagoogilise taustaga juhid kõigis filiaalides peale Fotomuuseumi ja Kindlustemuuseumi.

Muuseumi juhtkonna koosolekutel osalevad kõik filiaalide ja osakondade juhid, administratsiooni liikmed ja vahendusega seotud valdkondade juhid. Nii et otsustamisel moodustab ülekaaluka enamuse muuseumi vahendava ja administratiivse funktsiooniga seotud personal. Muuseumi kaks teist funktsiooni – säilitamine ja uurimine – on esindatuselt suures vähemuses.

Mitu intervjuueeritud (Int 1; 2; 7; 8) kirjeldas nende muudatuste valguses oma segaseid tundeid, sest sama aja jooksul ei ole suurenenud spetsialistide arv kogude haldamise, uurimistöö, säilitamise, Tallinna ajaloo või arhitektuuri valdkonnas. Muuseumist on lahkunud ka peavarahoidja, kelle kohustes on 2020. aasta 1. jaanuarist nooremkoguhooldaja (Int 3; 8). Lahkunud on ka mitmed teadustööga seotud töötajad (Kõlvart 2020). Kogude ja nende uurimisega seotud ametikohti nagu vanemteadur, teadur-koguhoidjaid, kuraator-koguhoidjaid ei ole enam struktuuris.

Organisatsioon on viimase kahekümne aasta jooksul teinud mitmeid uue museoloogia ideedega kooskõlas olevaid samme. Osa muutusi on toimunud kooskõlas linna arengustrateegiaga. Asutatud on kaasavaid muuseume, loodud interaktiivseid näituse ekspositsioone ja suurenenud on ligipääs muuseumikogudele. Samas on intensiivsed muutused organisatsiooni struktuuris toonud kaasa kogudepõhise uurimise ja sisuloovate ametikohtade vähenemise.

7.2. Kogudekeskne teadustöö

Käsitleva organisatsiooni põhimäärus (TLM määrus 2017) ja sõnastatud missioon (TLM kogumispõhimõtted) näevad ette teadustööga tegelemist. Organisatsiooni missiooni järgi on tegeleb muuseum linna kultuuripärandi „teadusliku läbitöötamise ja tutvustamisega“ (TLM organisatsioon). Vaatamata sellele on toimunud järjepidev teadustööga seotud personali vähenemine.

Muuseumide funktsioone käsitleva *PRC*-mudeli järgi on teadustöö üks muuseumi kolmest põhifunktsioonist. Muuseumiga seotud teadustööd võib liigitada mitmeti, aga antud töö kontekstis on oluline kõige levinum, traditsiooniline kogude uurimisel põhinev teadustöö, mis vastab kogudega seotud teadusdistsipliinidele (MPM 2016: 69–70). Säilitamine, millega samuti teadustöö pädevusega töötajad muuseumis seotud on, hõlmab kogude täiendamist, kirjeldamist, süstematiseerimist, konserveerimist ja haldamist (MPM 2016: 19, 66).

Teadustöö rolli muuseumis on palju käsitletud ja selle arendamist muuseumi vahendustöö kõrval peetakse väga oluliseks, kuna uurimise tulemusel tekib vahendamiseks vajalik materjal (Reid, Naylor 2005; Anderson 2005; Mancino 2016). Museoloog Helena Robinson (2018: 730–732) seob muuseumi põhifunktsioonid kohaliku omavalitsuse muuseumis terviklikuks protsessiks, kus

uurimistöö kaudu tõstetakse teadlikkust kultuuripärandi väärtusest. Eesti muuseumitöötajad Külli Lupkin ja Laura Kipper (2011) võtavad teadustöö rolli muuseumi kokku järgnevalt: „Muuseumis tehtav teadus peaks toetama muuseumi üldisi eesmärke, olema kooskõlas kogumis- ja näitusepoliitikaga, uurimisteemad peaksid järgima avalikkuse (riigi) huve ning võtma arvesse ka päevakajalisust. Ning *last but not least*, teadurid peavad olema haritud ja professionaalsed.“ Säilitamine, uurimine ja vahendamine ei ole muuseumi üksikud ülesanded, vaid omavahel seotud protsess (Anderson 2005). Selle protsessi järjepidevus ja eesmärgipärasus on üheks võimaluseks hinnata muuseumi eesmärkide täitmist ja arengut.

Pikaaegne muuseumitöötaja (Int 7) andis TLMi teadustööle karmi hinnangu: „Et, teadusasutus me kindlasti ei ole ehkki meil on omad väljaanded ja nii edasi, aga et teadusasutus me kahjuks ei ole.“ Tema täpsustatud hinnangus (E-kiri 1) ja valdkonnaga seotud muuseumitöötajate (Int 1; 2; 8) kirjeldustest järeldub, et muuseum nende nägemuses peaks tegelema ka teadustööga, mille all mõeldakse muuseumis kogudepõhist uurimistööd (E-kiri 1).

TLMi 2018. aasta aruandes on alapeatükk „Teadustöö“, millest selgub, et „teadustöö põhiorhk on olnud näitusetegevusel, näitustega seotud loengusarjade ettevalmistamisel ning publikatsioonidel“ (Aruanne 2018). Teadusdirektor hindab organisatsiooni teadustööd väga edukaks, tuues välja TLM nime all publitseeritud teoseid ja teaduskonverentsi korraldamise (Ühispeordumine 2020; TLM töötajad 2020). Mitmete töötaja kirjeldustest selgub, et muuseum küll publitseerib ja teeb koostööd teiste asutustega, kuid sellel tegevusel on väga nõrk side muuseumi enda kogudepõhise teadustööga (Int 2; 7; 8). Näiteks ütles muuseumi töötaja, et raamatud küll ilmuvad, aga autoriteks on pidevalt „mingid võõrad nimed“ (Int 2).

TLMis on teadusdirektori ametikoht, mis peaks eeldama teaduspädevust ja kogudepõhist uurimistööd, kuid muuseumi töötaja hinnangul (Int 7) on see ametikoht administratiivne ja selle põhitöö on koordineeriv. Teadusdirektor tegeleb peamiselt trükiste koostamise ja toimetamisega, millega varem tegeles vanemteadur, kelle ametikoht koondati (Int 7). Seejuures ei kuulu teadusdirektor muuseumikogu täiendamise komisjoni koosseisu ega osale kogumispoliitika väljatöötamisel (Int 7; 8). Intervjuudest järeldub, et kogumistöö ei ole süsteemset seost teadustöö ja vahendavate tegevustega.

Intervjuudest järeldub puudulik seos muuseumi kogumistöö ja vahendustegevuse vahel. Näiteks ei eelne näituste ettevalmistamisele erineva tasandi üksuste koordineeritud ja sihipärast

kogumistööd (Int 3; 7; 8). Muuseumi kehtivad kogumispõhimõtted, millega peaksid olema seotud harumuuseumide vahendamiselased tegevused, ei ole lõpuni välja arendatud ja nende roll näitustegevuses on marginaalne (Int 8). Kui kogumistöö toimub, siis ei ole see tavaliselt seotud teadustööga, kuna muuseumil ei ole sisulist teadustöö plaani, mis koordineeriks kogumist ja vahendamist (Int 2; 8).

Organisatsiooni veebilehel olevad kogumispõhimõtted on vananenud ja ei vasta tegelikkusele. Veebilehe on küll märges, et need on uuendamisel. Näiteks Tallinna vene muuseumil ei ole enam enda kogu ja Kalamaja lastemuuseumi kogud on ümberstruktureerimisega vahetanud asukohta (Ühispöördumine 2020). See tähendab, et ei toimu enam filiaalspetsiifilist kogumistööd, mille eest varem filiaalis vastutasid struktuuri järgi vastavad ametikohad. Loodud Kalamaja muuseumit aga kogumispõhimõtetesse ei ole veel lisatud, kuigi selle töötajad tegelevad aktiivse kogumistööga (KM veebileht). Intervjuust valdkonna spetsialistiga (Int 8) selgus, et kogumispõhimõtted ei ole tegelikkuses ka varem süsteemset rakendamist leidnud. Objektiivseks põhjuseks on ruumide puudus (Int 3; 7; 8). Ühe spetsialisti hinnangul tuleks praegusel hetkel panna kogumistöö täiesti seisma (Int 3), mida siiski ei ole tehtud.

Organisatsiooni struktuuris toimunud muutuste tulemusena on suurenenud kommunikatsiooni, hariduse ja juhtimisega seotud töötajate osakaal ja vähenenud kogude- ja teadustööga seotud personal. Pooled intervjueritustest arvasid, et teadustööd on muuseumis vähe arendatud (Int 1; 2; 7; 8). Kadunud on tasakaal muuseumi kolme põhifunktsiooni vahel ja teadustööle orienteeritud personali puudust tunnetatakse praktikas. Seda illustreerib väide, et linna ajalugu ja arhitektuuri puudutavates küsimustes ei ole organisatsioonis enam mitte kellegi poole pöörduda, „kes suudaks linna ajalugu nagu kirjutada lahti.“ (Int 2).

Eesti muuseumides tegelevad kogudepõhist teadustöö ja näituste kureerimisega tavaliselt erialase ettevalmistusega teadlase pädevusega spetsialistid (Reidla 2019: 1002). Väiksemates muuseumides tegeleb koguhoidja samaaegselt kogude hoidmise, uurimise ja näitustega, mille pärast kannab see ametikoht kuraator-koguhoidja, teadur-koguhoidja jmt nime (Reidla 2019: 1002). Võrreldes Eesti muuseumidega näib, et TLM on otsustanud radikaalsema lahenduse kasuks ja loobunud nii vormiliselt kui ka sisuliselt nii teadurist kui ka kuraatorist. Organisatsiooni struktuuris (TLM organisatsioon) ei ole enam sisuliselt ametikohta, mis spetsialiseeruks kogude tõlgendamisele uurimistöö kaudu.

TLMi koguhoidja ametikoht võiks täita teadustöötaja rolli nagu see on paljudes Eesti väiksemates muuseumides (Reidla 2019: 1002). Paraku TLMis ei eelda see ametikoht teaduspädevust. Intervjuudest järeldub (Int 3; 5; 8), et paljudel ei ole ka selleks soovi ja seda aktsepteeritakse. Tuginedes intervjuudele, organisatsiooni praegusele struktuurile ja aruannetele võib järeldada, et uurimistööga tegeldakse põhitöö kõrvalt. Muuseumis toimub sisuliselt teadustöö nime all mitte uurimine vaid vahendamine, kuid seejuures ei ole vahendatav alati muuseumi enda teadustöö. Kuna vahendavate tegevuste arendamine on toimunud teadustöö arvelt, siis on kadunud süsteemne side muuseumi kogumis- ja teadustöö vahel.

7.3. Kogudepõhine vahendustöö

ICOMi egiidi all valminud museoloogia põhimõisteid käsitlevas kogumikus lähtutakse *PRC*-mudelilt, järgi on uurimise kõrval muuseumitegevuse tugisambad säilitamine ja publikule vahendamine, seejuures viimase alla kuuluvad nii kommunikatsioon kui ka haridustöö (MPM 2016: 66). Muuseumi kommunikatsioon muutus oluliseks järk-järgult 20. sajandi lõpus (MPM 2016: 44). Kommunikatsiooni all on mõeldud kogudepõhiste uurimuste esitlemist (nt kataloogid, artiklid, konverentsid) ja kogusid moodustavate objektide kättesaadavaks tegemist (nt näitused) (MPM 2016: 43).

Muuseumide teadustöötajad leiavad, et vahendavad tegevused laiemas tähenduses peaks tuginema kogudel (Reid, Naylor 2005; Anderson 2005). Museoloog Helena Robinson (2018: 730–732) hinnangul tuleks kogudel põhinevate uurimuste abil koostada trükiseid ja töötada välja muuseumi pakutavad teenused. Cornelia Brüninghaus-Knubel (2004) rõhutab teadus- ja haridustöö omavahelist sidet ja soovib muuseumitundide väljatöötamisel kaasata mõlema valdkonna esindajad.

TLMi veebileht, aruanded (Aruanne 2017; 2018), meediakajastused ja muuseumiblogi postitused näitavad, et harumuuseumides toimub aktiivne vahendustöö ja külastajakesksusele orienteerumine. Protsess on kestnud alates 21. sajandi algusest. Intervjuudest nähtub, et TLMi töötajad on täiesti veendunud külastaja (või kliendi) ja kogukonna olulisuses muuseumi jaoks. Kalamaja muuseumi juhataja arusaamale, et „muuseumide väljapoole suunatud tegevus peab lähtuma külastajate, mitte muuseumitöötajate soovidest ja vajadustest“ (Paatsi 2020a) ei ole mingit

põhjust vastu vaielda. Eriarvamusel ollakse aga muuseumi põhiülesannete tasakaalu ning vahendamise viisi, vormi, sisu, kvaliteedi ja intensiivsuse osas. Sisuloome ja vahendamisega seotud tasakaalule on juhtinud tähelepanu Eesti kultuuripoliitika uurija Egge Kulbok-Lattik (2017), kelle hinnangul ei tohiks kultuuriorganisatsiooni liigselt kommertslikuks muutuda, kuna unustades sisuloome võib ühel hetkel tekkida olukord, kus organisatsioonil ei ole midagi vahendada.

Organisatsiooni tugevusena toodi esile professionaalide rohkust ja muuseumi kogusid, kuid mitme töötaja kirjeldustest (Int 2; 3; 7; 8) tuli välja, et viimastel aastatel ei ole suurte näituste kureerimist „omadele“ usaldatud. Üks töötaja väljendas end sellega seoses järgmiselt: „Ja samas ma tunnen...näituste puhul ei kasutata neid meie oma majade sisuloojaid piisavalt...liiga kergekäeliselt võetakse väljast“ (Int 7). Linnamuuseumi ja Kindlustusemuuseumi põhinäituste (Aruanne 2017; 2018; LM ja KLM veebileht) kureerimisel ja sisuloomel on aastatel 2017–2020 märgatav muuseumiväliste spetsialistide osakaal. Teistel harumuuseumidel nii märgatavat välisspetsialistide kaasamist ei ole.

Fotomuuseumi näituste kuraatorid on peamiselt selles filiaalis paiknevad koguhoidjad, kes teevad ka vajalikku uurimistööd. Kalamaja muuseumil, Tallinna vene muuseumi, Peeter I majal ja Miiamilla lastemuuseumil filiaaliülene uurimisalane tugi puudub. See korvatakse võimalusel harumuuseumi sisemiste ressursside ja vabatahtlike arvelt või ostetakse sisse. Näiteks Kalamaja muuseumis valmistab sisu ette ajaloolane Jaak Juske ning esimese näituse loojateks on linnaaktivist Teele Pehk ja Eesti Kunstiakadeemia õppejõud Triin Talk (Sügisel 2019). Filiaalides puuduvad kogudepõhise teadustööga seotud ametikohad. Harumuuseumides, kus koguhoidjat ei ole, kureerivad näitusi ja teevad vajalikku uurimistööd tavaliselt filiaali töötajad. Ametikohtade järgi on nad peamiselt vahendustöö spetsialistid koos allüksuse juhiga. (Aruanne 2017; 2018)

Filiaali Linnamuuseum ja Kindlustusemuuseum viimase kolme aasta põhinäituste kuraatorid olid Ajaloomuuseumi teadur-kuraatorid, TLÜ teadurid, TLN linnaplaneerimise arheoloog ja eraettevõtjana tegutsev arhitektuuriajaloolane (Aruanne 2017; 2018; LM ja KLM veebileht). Ka TLMi publikatsioonide kirjutajate hulgas on suur organisatsiooniväliste spetsialistide osakaal (Aruanne 2018). Kuigi koostööd nähakse positiivsena ja selle olulisust ka rõhutatakse, siis küsimusi tekitab proportsioon ja enda potentsiaali vähene arendamine (Int 2; 7; 8).

Erinevaid valdkondi esindavate spetsialistide kirjeldustest (Int 2; 6; 7; 8) järeldub kogumis- ja teadustöö vaheline puudulik side haridustööga. Muuseumitunnid ja ekskursioonid on küll seotud filiaalis eksponeeritud TLMi kogudest pärinevate objektidega, kuid programmi väljatöötamine ei ole toimunud koostöös kogumis- ja uurimistööga tegelevate spetsialistidega. Näiteks tunnistas töötaja (Int 7), et temal puudub teadmine, millised muuseumitunnid toimuvad filiaalides. Samas vahendustöö spetsialist (Int 6) ei tea muuseumikogude sisu ja tema kokkupuuted valdkonna töötajatega on episoodilised. Üksikutes filiaalides tugineb haridustöö kogudepõhisel uurimistööl, kuid see on toimunud pigem olude sunnil, mitte aga organisatsiooni süsteemsel lähenemisel.

TLM kogudes on praeguseks ca 151 000 Tallinna ajalooa seotud museaali (TLM organisatsioon; Ehasalu 2017: 113–139). Neist ligi pool ca 67 000 on seotud fotoajalooa alates 19. sajandi keskpaigast. Ligi 26 000 museaali on seotud ka vanema arheoloogia ning kesk- ja uusaegse linnaarheoloogiaga. Kokkuvõttes valdav enamik museaale jäävad 18.–20. sajandisse, kuid muuseumi vahendusöös – artiklid, publikatsioonid, näitused, muuseumitunnid – käsitletakse peamiselt kesk ja varauusaeg. TLMi töötajate artiklitest (Ehasalu 2017; 2019; Aruanne 2017; 2018) enamik seotud Kindlustustemuuseumi ja Linnamuuseumi teemadega. Mõni üksik on otseselt või kaudselt seotud teiste filiaalidega. Harumuuseumi teemadega tegelevad filiaalis asuvad koguhoidjad või filiaali töötajad, kellel on huvi uurimistöö vastu.

Haridustöö seos kogude ja uurimisega on harumuuseumides erinev. Filiaalis Linnamuuseum, mis peaks andma läbilõike linna ajalooa, saavad proportsionaalselt suurema tähelepanu osaliseks keskajaga seotud teemad. Filiaalis Linnamuuseum pakutakse püsitenusena 16 muuseumitundi ja ekskursiooni (LM veebileht), millest 15 on keskendumas täielikult või osaliselt keskajale. Lastemuuseumis Miiamilla (MM veebileht) on enamik muuseumitunde keskendumas erinevatele aktuaalsetele sotsiaalsetele teemadele, kuid neil ei ole seost TLMi kogumis- ja uurimistööga. Kõige enam on tasakaalustatud haridustöö seos kogude- ja uurimistööga Kindlustustemuuseumis (KLM veebileht), Fotomuuseumis (FM veebileht) ja Peeter I majas (PIM veebileht), mida soodustab nende spetsiifika ja üksikute filiaalitöötajate teemakohane huvi.

Üldine näitusealane tegevus aastatel 2017–2020 on väga kirju (Aruanne 2017; 2018; TLM filiaalide veebilehed). Ebaproportsionaalsused on täheldatavad ka loengusarjade ja näituste valikul (Aruanne 2017; 2018; LM ja KLM veebileht). Näiteks 2017–2018 aastal eksponeeriti TLMi

muuseumides üle 50 näituse (Aruanne 2017; Aruanne 2018), millest hinnanguliselt 1/5 tugineb mingil määral organisatsiooni kogumis- ja uurimistöole.

Muuseumitöötajad (Int 7; 8) hindavad praegust vahendustegevust üldiselt intensiivseks kuid pealiskaudseks. Spetsialist leiab (Int 7), et varem sai pikemaid artikleid kirjutada, kuid nüüd on vaja pidevalt midagi kiiresti kirjutada ja see ei võimalda süvenemist. Samas saab ta aru, et vahendamine on muuseumitöös oluline ja vajalik. Muuseumi töötaja (Int 2) kommenteerib, et „nüüd peab selle sisu loomisega väga tugevasti tegelema, et praegu mulle tundub, et kõik inimesed on nagu mingi, seda on paljud öelnud, et kõik on juhid“. Töötaja viitab suurele administratiivsete ja vahendustöö spetsialistide arvule – ürituste projektijuht, näituste projektijuht, külastusjuht, teenindusjuht, personalijuht, finantsjuht, haldusjuht, arendusjuht – kes kogudepõhise sisuloomega ei tegele, kuid tahavad sisendit uurimistööga seotud personalilt (Int 7). Töötajate (Int 1; 5; 7; 8) hinnangutest tuli välja, et kogudepõhise teadustöö vähene arendamine, struktuurimuudatused ja tegutsemiskeskond ei soodusta uurimistööga tegelemist.

Muuseumi piiratud ressursid seavad muuseumi karmi valiku ette, sest kõiki põhifunktsioone ei ole võimalik samaaegselt finantseerida. Külastajakesksuse ja uue juhtimispõhimõtete elluviimine on briti teadusajaloolase Robert Andersoni (2005) hinnangul avaldanud mõju muuseumi teadustööle. Autor kirjeldab, kuidas muuseumi hierarhias on suurenenud administratiivse ja muuseumiharidusega seotud personali roll. Anderson muretseb, et kuna muuseumiharidusega tegelemist oodatakse ka teadustööga seotud personalilt, siis koos administratiivsete kohustustega ei jää teaduspädevale personalile võimalust pühendada uurimistööle. Anderson hoiatab, et lühiajalisi eesmärke viiakse ellu tuleviku arvelt. Kuna uurimine ei ole prioriteetne, siis kasutamata jääb muuseumikogude potentsiaal vahendustegevuses. TLMi puhul tuleb eelnimetatud ohtudele lisada ka võimalikke pöördumatuid kahjustusi museaalidele, sest hoiutingimused on probleemsed (Int 3; 7; 8; Aruanne 2018). Seejuures on säilitustegevusele viimasel kümnendil eraldatud kõigest 5000 euro (Int 3), mis ei ole võrreldav vahendusele eraldatud rahaliste, füüsiliste, ajaliste, vaimsete jt ressurssidega.

Ühtlasi on ka TLMis levinud arusaam, et muuseumis võiks ühendada sisulooja ja vahendaja funktsioonid (Int 4; 3; 5; 7; 8). Mitmest intervjuust (Int 2; 4; 5; 3) jääb mulje, et on suurenenud soov rakendada koguhoidjat senisest suuremal määral vahendustöös. Samas vahendustöö spetsialistid juba tegelevad nii kogumistöö kui ka näituste sisu ettevalmistamisega (Int 4; KM

veebileht). Selliseid suundumusi põhjendas üks töötaja sellega, et muuseumil on piiratud ressursid ja madal palgamäär (Int 5), mis on omane üldiselt kõigile Eesti muuseumidele (Lupkin, Kipper 2011). Vaatamata muutustele TLMi struktuuris ei ole praktikas vähenenud vahendamise ja sisuloomega seotud teenuste sisseostmine või kasutamine.

Uuest museoloogiast mõjutatud struktuurimuudatused ja prioriteetide vahetumise tulemusena on kadunud muuseumi põhifunktsioonide (koguda, säilitada, uurida ja vahendada) omavaheline tasakaal ja seos. Muutunud keskkond ei soodusta teadustööga tegelemist. Külastaja ja kogukond on kõigi töötajate jaoks prioriteetsed, kuid erimeelsused on seotud intensiivse vahendustegevusega, mis mitme faktori tulemusena võib avaldada mõju muuseumi pakutava teenuse kvaliteedile.

7.4. Järeldused ja ettepanekud

Viimase peatüki lõpetuseks võtan kokku uurimistulemused ja vastan töö alguses püstitatud küsimustele. Teen ettepanekud ümberkorraldusteks organisatsioonis ja arutlen nende võimalike mõjude üle.

Käesoleva uurimistöö põhjal saab teha järgmised järeldused:

1. TLM vastutab praegu kõigi tema halduses olevate harumuuseumide arengu eest. Arengukava puudumisel sõltub organisatsiooni piiratud ressursside jagunemine filiaalide vahel tugiüksuste asukohast ja mitteformaalsetest suhetest, mis on üheks kuhjuvate pingete allikaks.
2. TLMi peamaja asukoht vanalinnas ja keskendumine konkreetsetele teemadele mõjutab organisatsiooni sisulisi suunavalikuid ja ressursside jagunemist. Mitmed olulised tugiüksused on muutunud asukoha-keskseks ja toonud kaasa võõrandumise teistest filiaalidest. Selle tõttu ei pruugi organisatsiooni struktuur ja ressursside jagunemine arvestada harumuuseumi tegelikke vajadusi. Viimaste välja selgitamine on aga organisatsioonis puudulik, kuna ei ole süsteemselt kasutusel arengukava ja missiooni elluviimisega seotud hindamis- ja analüüsimeetodit, mis võiks tuua esile arendamist vajavad kohad.

3. Allumine Tallinna Kultuuriametile piirab organisatsiooni mobiilsust suurte projektide elluviimisel, kuid samas garanteerib see TLMi tegevuse lähtumist riigi ja Tallinna õigusaktidest, kultuuriameti juhataja käskkirjadest ning TLMi põhimäärusest. Organisatsiooni tervikuna mõjutab TLMi direktori ja Kultuuriameti juhi omavaheline läbisaamine, mis mõjutab kahe asutuse omavahelist kommunikatsiooni.
4. Organisatsiooni erinevad missioonid on vastuolulised. Katusmissioon/-id ei kõneta harumuuseumi piisavalt, et panna nad tegutsema ühise eesmärgi nimel. Katusmissiooni väärtused rakenduvad harumuuseumide praktikas valikuliselt ja ebaühtlaselt. Töötajad lähtuvad peamiselt enda allüksuse eesmärkidest, mis ei ole tavaliselt organisatsioonis tervikuna omavahel kooskõlastatud. Üheaegselt viie lokaalse ja kahe üleriigilise kultuuripärandi säilitamise, uurimise ja vahendamisega seotud eesmärgi elluviimine ei ole praeguste ressursside juures realistlik.
5. Organisatsiooni harumuuseumide praegune struktuur ei võimalda tegeleda süsteemselt säilitamise, uurimise ja vahendamisega. Tugiüksuste struktuurist ja asukohast tingitud põhjustel jäävad harumuuseumid ilma vajalikest ressurssidest. Puudulik tugi tuleb kompenseerida filiaali ressursside arvelt ja otsida organisatsiooniväliseid alternatiivseid lahendusi.
6. Organisatsiooni sisemine ressurss ja aastane eelarve ei võimalda ellu viia suuri arendustegevusi. Viimased saavad toimuda ainult teiste harumuuseumide ja muuseumi põhifunktsioonide arvelt.
7. TLM on teinud mitmeid samme, mis on kooskõlas uue museoloogia diskursusega. Näiteks avatud on mittetraditsioonilisi muuseume, liitumine MuIS-ga ja objektide digiteerimine on lihtsustanud juurdepääsu kogudele. Struktuurimuudatuste kaudu on suurendatud vahendustegevusele orienteerumist, mis on viinud küll alla organisatsiooni teaduslase potentsiaali.
8. Enamik muuseumi personalist, sõltumata ametikohast, on suunanud enda fookuse külastaja poole. Samas mitmed ellu viidud muutuste puhul ei ole alati kaasatud huvigruppe ja arvestatud organisatsiooni tegelikke ressursse ja võimalusi.
9. Vaatamata mitmetele muudatustele organisatsioonis, ei ole uue museoloogia ja linnamuuseumide ülemaailmse arengu kontekstis veel toimunud TLMis vahendatava

sisulist muutust. Valdav enamik TLMi vahendustegevusest ei kajasta sotsiaalselt aktuaalseid teemasid.

10. Praktikas toimub valikuliselt ka TLMi põhikirjas sätestatud eesmärkide „Tallinna ajalugu ning linna eri rahvusest kodanikkonna eluolu ja kultuuri“ uurimist ja vahendamist. Antud juhul on TLMi tegevus sarnane pigem ajaloomuuseumile kui linnamuuseumile. Nii et TLM kui linnamuuseum on jätkuvalt otsimas enda identiteeti ja kohta nii linnas kui ka muuseumimaastikul.

Ettepanekud organisatsiooni arendamiseks:

- TLM kui organisatsioon peaks alustama vastuoluliste katusmissioonide ja allüksuste missioonide korrastamist. Organisatsiooni muuseumitüübilt lähtuvalt oleks mõistlik missioonis ja/või harumuuseumide missioonides lokaliseerida eesmärgid. Kui eesmärkide lokaliseerimine ja kooskõlastamine ei õnnestu, siis tuleks kaaluda muuseumide välja viimist organisatsiooni struktuurist. Seda on ka varem tehtud ja see on muuseumide arengule mõjunud positiivselt.
- Näiteks Kalamaja kogukonnamuuseum võiks minna Põhja-Tallinna linnaosavalitsuse alla, sest nende jaoks on Kalamaja asumi arendamine väga oluline. Selline samm oleks kooskõlas ka kogukonnamuuseumi ideega. Miiamilla lastemuuseum oleks ratsionaalne ühendada Keslinna linnaosavalitsuse Laste kirjanduskeskusega, kuna muuseumil on TLMi põhikirjaliste eesmärkidega erinev tegevussuund. Tallinna vene muuseumi ja Fotomuuseumi puhul tuleks lokaliseerida missioon, nii et TLMi alla jäävate filiaalide tegevus lähtuks põhikirjalistest eesmärkidest ja nad saaksid tegutseda ühe missiooni all. Viimase kahe puhul tuleks võimalusel kaaluda asukohana uusi hooneid, sest praegused keskaegsed hooned kitsendavad arengupotentsiaali. Raevangla hoones asuva Fotomuuseumi jaoks sobiks mõni arvukatest 19.–20. sajandivahetuse Tallinna tehasehoonetest, millest võidaks nii Tallinna linn kui ka Fotomuuseum.
- Korrastatud missiooni ja visiooni põhjal tuleks sõnastada organisatsiooni strateegilised eesmärgid ja nende elluviimise kava. Organisatsiooni arengukava peab lähtuma tegelikest ressurssidest ja võimalustest. Harumuuseumi vajadused tuleks kaardistada koos selle juhiga, kes tunneb filiaali igapäevatööd. Kõik struktuurimuudatused organisatsioonis

peaksid tuginema arengukavale ja toetama kokkulepitud eesmärkide elluviimist. Arengukavast erinevad muutused organisatsioonis tuleks põhjendada ja kooskõlastada kõigi allüksustega. Sellele tuginedes tuleks ratsionaliseerida sisemiste ressursside kasutamine. Võtta kasutusele missiooni elluviimisega seotud ja arengukaval tuginevad analüüsi- ja hindamise meetodid.

- Koostöös linnavalitsusega tuleks luua tingimused tihedamaks dialoogiks Kultuuriameti juhi ja/või selle esindaja ja TLMi allüksuste juhtidega, mis on reguleeritud Tallinna õigusaktidega, garanteerides selle täitmist. Kohtumised võiksid toimuda näiteks üks kord kvartalis. Ka arengukava koostamise protsessi tuleks kaasata Kultuuriameti, kes esindab Tallinna linnavalitsust ja -volikogu.
- Sihtotstarbelise investeeringu puudumisel loobuda ajutiselt suurtest arendustegevusest. Viimaste rahastamiseks tuleks taotleda sihtotstarbeline finantseering linnalt ja/või saada see toetus erinevatest fondidest.
- Tasakaalustada tuleks side muuseumi põhifunktsioonide ja TLMi põhikirjaliste eesmärkide vahel. Korrastada organisatsiooni struktuur ja arvestada tugiüksuste ametikohtade loomisel ka harumuuseumide vajadusi. Näiteks võiks organisatsioon näituste kureerimised ja publitseerimistööd tugineda enda töötajatele, võttes arvesse juba värbamisel nimetatud vajadusi. Tänu sellele oleksid mitte ainult vahendajad, vaid ka need, kes toodavad vahendatavat sisu. Sisulooja ja vahendaja funktsiooni ühendamine ühes isikus peab lähtuma konkreetsetest standarditest. Samuti võik kaaluda teadur-koguhoidja või kuraator-koguhoidja ametikoha loomist ja nende paigutamist harumuuseumi, mis tagaks viimastele vajaliku uurimisalase toe.

KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös analüüsin Tallinna Linnamuuseumi kui organisatsiooni toimimist ja juhtimist kaasaegsete muuseumijuhtimise põhimõtete, uue museoloogia ja linnamuuseumide praktika kontekstis. Käsitleva organisatsiooni põhikirjaline eesmärk on Tallinna ajalugu kui ka linna eri rahvusest kodanikkonna kultuuriväärtuste kogumine, säilitamine, uurimine ja vahendamine. Tallinna Linnamuuseum vastutab seitsme tema halduses olevate harumuuseumi arengu eest.

Kaasaegsed suundumused muuseumide sisulises arengus on mõjutatud uue museoloogia diskursusest, mille elluviimine toimub koos erasektori juhtimispõhimõtetega. Tavapärane praktika on koostada organisatsiooni missioon, visioon ja nende elluviimise strateegia, lähtudes olemasolevatest ressurssidest. Selle eesmärk on ratsionaliseerida ja muuta eesmärgipäraseks piiratud ressursside kasutamise. Erasektori põhimõtete rakendamist avalikus sektoris on ka palju kritiseeritud. Vaatamata sellele on senine praktika siiski näidanud, et tasakaalustatud ja läbimõeldud rakendamise puhul on erasektori juhtimispõhimõtete kasutamine õigustatud. Arvestama peab seejuures avaliku sektori organisatsioonide tegutsemiskeskonna eripärasid.

Uue museoloogia ja kaasaegse juhtimise rakendamine on samas kaasa toonud muuseumi peamiste funktsioonide omavahelise konkurentsi ja teineteisest võõrandumise. Nende vastuolud ületamine peaks olema iga muuseumi eesmärk, kuna ühe eesmärgi eelisarendamine või ebapiisav arendamine võib pikemas perspektiivis tuua negatiivsed tagajärjed. Orienteerumine külastajale on oluline, kuid lähtumine üksnes sellest on pigem ohtlik. Muuseumil ei ole piisavalt ressursi, et täita kõiki erinevaid ja muutuvaid külastaja soove. See saab toimuda üksnes teiste muuseumi funktsioonide arvelt.

Eelpool kirjeldatud muutuste taustal otsivad enda identiteeti ja arengusuunda linnamuuseumid, mis on ajaloolistel ja administratiivsetel põhjustel omapärases olukorras. Nende mobiilsust piirab õiguslik tegutsemiskeskond, sest üheaegselt tuleb järgida nii riigi kui ka linna õigusakte. Linnade sotsiaalne, poliitiline, majanduslik ja ruumiline areng on väga kiire. Muuseumid, mis peaksid kajastama linna minevikku, olevikku ja tulevikku ei suuda aga alati areneda linnaga samas tempos.

Ajalooliste kogudega linnamuuseumidel ei ole alasti õnnestunud integreeruda ja leida dialoogi linna muutunud elanikkonnaga, kelle kõnetamiseks on vajalik leida uusi lahendusi.

Tallinna Linnamuuseum ei ole ülemaailmsetest trendidest kõrvale jäänud. 21. sajand organisatsioonis on toonud kaasa külastajale orienteerumise, suurema avatuse ja teisigi uue museoloogia diskursusest inspireeritud arendustegevusi. Paraku ellu viidud projektide ja organisatsiooni struktuursete muutustega pole toimunud märkimisväärset sisulist muutust. Muuseumi tegevuses ei kajastu märkimisväärselt Tallinna eri rahvusest kodanikkonna kultuuripärandi vahendamist ega kaasaraäkimist Tallinnaga seotud poliitilistel, sotsiaalsetel ja ühiskondlikel teemadel. Tallinna linnamuuseumi vahendatav sisu on peamiselt seotud vanalinna ja keskaegse baltisaksa linnakultuuriga. Vahel on harumuuseumid käsitlenud ka teisi teemasid, kuid need on üldisel taustal üksikud ja seotud nähtused. Linnamuuseumide kontekstis on Tallinna linnamuuseumi tegevus sarnane pigem ajaloomuuseumi kui linnamuuseumi tegevusele.

Kaasaegsetele muuseumidele omaste juhtimispõhimõtete rakendamisel on Tallinna Linnamuuseumis puudunud järjepidevus ja eesmärgipärasus. Organisatsioonis on vähe arvestatud avaliku sektori haldusjuhtimise põhimõtteid. Muutuste elluviimisel pole kaasatud kõiki olulisi huvigruppe ja arvestatud tegelikke ressursse. Arengukava puudus ei võimalda ratsionaalset ressurside kasutamist. Töötajaskond on üldiselt sellise olukorraga leppinud. Ressursside jagunemisel mängivad peamist rolli mitteformaalsed töösuhted. Hindamist ja analüüsi, mis tugineks missiooni ja arengukava elluviimisele, ei ole aga kirjeldatud oludes võimalik kasutusele võtta. Johtuvalt organisatsiooni arendustegevused ei pruugi tugineda tegelikele arendusvajadustele. Struktuurimuudatused koos säilitamise ja uurimise alaarendamisega ei taga aga piisavat tuge harumuuseumidele.

Organisatsiooni tugevus – erinevad ja mitmekülgsed harumuuseumid – on ühtlasi selle suurim nõrkus. Vastuolulised ja kooskõlastamata missioonid soodustavad harumuuseumide omavahelist konkurentsi, mida filiaalid ja tugiüksused endale sageli ei teadvusta. Organisatsioonil ei ole aga piisavalt ressursse kõigi harumuuseumide nägemuste ellu viimiseks.

Keerulised on ka suhted organisatsiooni haldamist ja selle üle kontrolli teostava Tallinna Kultuuriametiga, kes eeldab muuseumi lähtumist riigi seadustest, Tallinna õigusaktides, Kultuuriameti määrustest ja TLMi põhimäärusest. Muuseum ja Kultuuriamet ei ole alati teineteise

vajadustega arvestanud, mis mõjutab organisatsiooni toimimist. Ebamäärased suhted koos eelpool kirjeldatud eripärade ja planeerimise tinglikkusega on soodne pinnas uuteks kriisideks.

Minu hüpotees oli, et organisatsiooni missioon ei kõneta filiaale piisavalt, et vormida neist tervik ja arengukava puudumine takistab organisatsioonil efektiivselt jaotada ja tarbida olemasolevaid ressursse. Leian, et hüpotees leidis kinnitust antud uurimuse läbiviimiseks kasutatud intervjuude valimi ja mulle teadaoleva informatsiooni põhjal.

Tallinna Linnamuuseumi tegevuse tõhustamiseks soovitatakse:

- Korrastada muuseumi missioonid ja lokaliseerida eesmärgid.
- Vähendada organisatsiooni struktuuri harulisust.
- Sõnastada harumuuseumi kaasav missioon ja visioon, mille põhjal töötada välja arengukava.
- Kaardistada organisatsioon tegelikud ressursid ja vajadused.
- Tasakaalustada muuseumi säilitamise, uurimise ja vahendamisega seotud tegevused.
- Ratsionaliseerida arengukavale tuginedes organisatsioonisene ressursside jagunemine.
- Panustada kommunikatsiooni ja dialoogi arendamisse Tallinna Kultuuriametiga.
- Loobuda suurtest arendustegevustest kui pole sihtotstarbelist finantseeringut.

Käesolev töö vaatles harulise struktuuriga organisatsiooni toimimist uue museoloogia ja kaasaegsete juhtimispõhimõtete kontekstis. Leian, et uute trendide rakendamine muuseumis peaks toimuma tasakaalustatult, kaasates kõiki osapooli ja arvestades tegutsemiskeskonda. Nii organisatsiooni juhtimise erinevad aspektid kui ka muuseumi põhifunktsioonide toimimine on terviklik protsess. Arendustegevused peaksid arvestama organisatsiooni terviklikkust ja olema kooskõlastatud erinevatel tasanditel.

KASUTATUD KIRJANDUS JA ALLIKAD

Intervjuud

Int 1 = Autori intervjuu muuseumitöötajaga, 18.12.2019

Int 2 = Autori intervjuu muuseumitöötajaga, 19.12.2019

Int 3 = Autori intervjuu muuseumitöötajaga, 27.12.2019

Int 4 = Autori intervjuu muuseumitöötajaga, 16.01.2020

Int 5 = Autori intervjuu muuseumitöötajaga, 05.03.2020

Int 6 = Autori intervjuu muuseumitöötajaga, 12.03.2020

Int 7 = Autori intervjuu muuseumitöötajaga, 19.03.2020

Int 8 = Autori intervjuu muuseumitöötajaga, 16.04.2020

E-kiri 1 = Intervjueeritava 7 saadetud täiendused, 20.03.2020

FB kiri = Intervjueeritava saadetud täiendused, 16.04.2020

Tallinna linna dokumendid ja määrused

Kõlvart, M. (2020). Vastus arupärimisele „Tallinna Linnamuuseumist“. Tallinna Linnavalitsus, 03. märts. Kasutatud 08.04.2020,

<https://aktal.tallinnlv.ee/static/Aruparimised/Dokumendid/apvdok2408.pdf>

Linnaarhiiv 2013 = Tallinna Linnaarhiivi põhimäärus. Tallinna Linnavolikogu määrus nr 3 (26.01.2012). Kasutatud 14.05.2020, <https://oigusaktid.tallinn.ee/?id=3001&aktid=122374>

TLM määrus 2017 = Tallinna Linnamuuseumi põhimäärus (28.04.2017). *Riigi Teataja IV*. Kasutatud 08.04.2020, <https://www.riigiteataja.ee/akt/428042017006>

TLN arengukava 2018 = Tallinna arengukava 2018–2023. Tallinna Linnavolikogu määruse nr 12 (14.06.2018). Kasutatud 08.04.2020,

<https://www.riigiteataja.ee/aktilisa/4220/6201/8026/1310138934.attachment.pdf#>

TLN 2010 = Strateegia “Tallinn 2030”. Tallinna Linnavolikogu otsus nr 255 (04.11.2010).
Kasutatud 09.04.2020, <https://oigusaktid.tallinn.ee/?id=3001&aktid=118878>

TLN eelarve 2013 = „Tallinna linna 2014. aasta eelarve”. Tallinna Linnavolikogu määruse nr 59 (19.11.2013). Kasutatud 11.05.2020,
<https://www.riigiteataja.ee/aktilisa/4291/2201/3017/1410127310.attachment.pdf#>

TLN eelarve 2014 = „Tallinna linna 2015. aasta eelarve”. Tallinna Linnavolikogu määruse nr 34 (18.12.2014). Kasutatud 11.05.2020,
<https://www.riigiteataja.ee/aktilisa/4231/2201/4053/1110129952.attachment.pdf#>

TLN eelarve 2015 = „Tallinna linna 2016. aasta eelarve”. Tallinna Linnavolikogu määrus nr 29 (17.12.2015). Kasutatud 11.05.2020,
<https://www.riigiteataja.ee/aktilisa/4231/2201/5047/1110132554.attachment.pdf#>

TLN eelarve 2016 = „Tallinna linna 2017. aasta eelarve”. Tallinna Linnavolikogu määrus nr 28 (22.12.2016). Kasutatud 11.05.2020,
<https://www.riigiteataja.ee/aktilisa/4231/2201/6097/1110135176.attachment.pdf#>

TLN eelarve 2017 = „Tallinna linna 2018. aasta eelarve“. Tallinna Linnavolikogu määrus nr 24 (14.12.2017). Kasutatud 11.05.2020,
<https://www.riigiteataja.ee/aktilisa/4221/2201/7048/1110137635.attachment.pdf#>

TLN eelarve 2018 = „Tallinna linna 2019. aasta eelarve“. Tallinna Linnavolikogu määrus nr 18 (13.12.2018). Kasutatud 11.05.2020,
<https://www.riigiteataja.ee/aktilisa/4211/2201/8040/1110140134.attachment.pdf#>

TLN eelarve 2019 = „Tallinna linna 2020. aasta eelarve“. Tallinna Linnavolikogu määrus nr 24 (12.12.2019). Kasutatud 11.05.2020,
<https://www.riigiteataja.ee/aktilisa/4191/2201/9006/1110142389.attachment.pdf#>

TLV 2016 = Pikk tn 29a äriruumide tasuta kasutusse andmine (Tallinna Linnamuuseum).
Tallinna Linnavalitsuse korraldus nr 157 (03.02.2016). Kasutatud 06.04.2020,
https://oigusaktid.tallinn.ee/?id=3001&aktid=132847&fd=1&leht=1&q_sort=elex_akt.akt_vkp

TLV 2020 = Tallinna Linnamuuseumi direktori ametist vabastamine. Tallinna Linnavalitsus korraldus nr 125 (29.01.2020). Kasutatud 09.04.2020, https://oigusaktid.tallinn.ee/?id=3001&aktid=142632&fd=1&leht=1&q_sort=elex_akt.akt_vkp

TLVK 2016 = Tallinna Kultuuriameti hallatava asutuse Tallinna Kirjanduskeskus asutamine. Tallinna Linnavolikogu otsus nr 184 (01.12.2016). Kasutatud 07.04.2020. https://oigusaktid.tallinn.ee/?id=3001&aktid=134964&fd=1&leht=1&q_sort=elex_akt.akt_vkp

TLVK 2015 = Tallinna Vene Muuseumi tegevuse ümberkorraldamine. Tallinna Linnavolikogu otsus nr 197 (10.12.2015). Kasutatud 08.04.2020, https://oigusaktid.tallinn.ee/?id=3001&aktid=132474&fd=1&leht=1&q_sort=elex_akt.akt_vkp

TLVK revisjonikomisjon 2017 = Tallinna Linnavolikogu revisjonikomisjoni 2016. aasta tööaruanne. Tallinna Linnavolikogu otsus nr 61 (01.06.2017). Kasutatud 10.05.2020, <https://oigusaktid.tallinn.ee/index.php?id=3003&aktid=136226>

TLN strateegia 2017 = Tallinna eelarvestrateegia aastateks 2018–2021. Tallinna Linnavolikogu määrus nr 12 (15.06.2017). Kasutatud 06.04.2020, <https://www.riigiteataja.ee/aktilisa/4270/6201/7016/1110136413.pdf#>

TLN strateegia 2018 = Tallinna eelarvestrateegia aastateks 2019–2022. Tallinna Linnavolikogu määrus nr 13 (14.06.2018). Kasutatud 06.04.2020, <https://www.riigiteataja.ee/aktilisa/4220/6201/8030/1110138935.attachment.pdf#>

TLN strateegia 2019 = Tallinna eelarvestrateegia aastateks 2020–2023. (25.10.2019). *Riigi Teataja IV*. Kasutatud 06.04.2020, <https://www.riigiteataja.ee/aktilisa/4251/0201/9033/1110141886.attachment.pdf#>

TLN Vanalinn 2014= Tallinna Vanalinna Arengukava (20.06.2014). *Riigi Teataja IV*. Kasutatud 10.05.2020, <https://www.riigiteataja.ee/aktilisa/4170/6201/4022/1110128699.attachment.pdf#>

Tallinna Linnamuuseumi dokumendid

Aruanne 2017 = Tallinna Linnamuuseumi 2017. aasta tegevuse aruanne. Kasutatud 09.04.2020, <https://linnamuuseum.ee/tlm-organisatsioon/organisatsioon/aastaruanded/>

Aruanne 2018 = Tallinna Linnamuuseumi 2018. aasta tegevuste aruanne. Kasutatud 09.04.2020, <https://www.linnamuuseum.ee/wp-content/uploads/2019/01/TLM-2018.-a-tegevuse-aruanne.pdf>

Belobrovtsev, V. (2020). Vadim Belobrovtsevi vastus koos Tallinna Linnamuuseumi kommentaaridega. Kasutatud 12.05.2020, <https://blogi.linnamuuseum.ee/vadim-belobrovtsevi-vastus-koos-tallinna-linnamuuseumi-kommentaaridega/>

Osakonna aruanne 2019 = Tallinna Linnamuuseumi allüksuse aruanne 2019 (Autori valduses).

Osakonna aruanne 2016 = Tallinna Linnamuuseumi allüksuse aruanne 2016 (Autori valduses).

Siiner, T. (2020). Triin Siineri pöördumine Tallinna abilinnapea Vadim Belobrovtsevi poole. Kasutatud 07.04.2020, <https://blogi.linnamuuseum.ee/triin-siineri-poordumine-abilinnapea-vadim-belobrovtsevi-poole/>

Smorževskihh-Smirnova M., Jänes Z. (2020). Tallinna vene muuseumi kontseptsioon. (Autori valduses).

Teadusaruanne = Tallinna Linnamuuseum allüksuse teadusaruanne 2019 (Autori valduses).

TLM kogumispõhimõtted = Tallinna Linnamuuseumi kogumispõhimõtted. Kasutatud 10.05.2020, <https://linnamuseum.ee/tlm-organisatsioon/avalik-teave/tallinna-linnamuuseumi-kogumispohimotted/>

Ühispöördumine 2020 = Tallinna Linnamuuseumi töötajate ühispöördumine (28.01.2020). Kasutatud 06.04.2020 <https://drive.google.com/file/d/1ynlalm7rauuccoX7ZJYTK4rIKv3z-VM1/view>

Veebilehed ja sotsiaalmeedia

ICOM Eesti veebileht. Kasutatud 08.04.2020, <http://www.icomeesti.ee/>

ICOM Eesti veebileht. Aljas, Agnes. Uus muuseumidefinitioon. Kasutatud 08.04.2020, <http://www.icomeesti.ee/konverentsid/2019/muuseumidefinitioon>

FM veebileht = Fotomuuseum Tallinna Linnamuuseumi veebilehel. Kasutatud 30.04.2020, <https://www.linnamuuseum.ee/fotomuuseum/>

Kesklinna FB = Tallinna Kesklinna valitsuse Facebook. Kasutatud 13.05.2020,

https://www.facebook.com/pg/KesklinnaValitsus/events/?ref=page_internal

KLM veebileht = Kiek in de Köki Kindlustustemuuseum Tallinna Linnamuuseumi veebilehel.

Kasutatud 10.05.2020, <https://www.linnamuuseum.ee/kiek-de-kok/>

KM veebileht = Kalamaja muuseum Tallinna Linnamuuseumi veebilehel. Kasutatud 30.04.2020,

<https://linnamuuseum.ee/kalamaja/>

KM Facebook = Tallinna Linnamuuseumi Kalamaja muuseumi Facebook. Kasutatud

13.05.2020, <https://www.facebook.com/Tallinna-Linnamuuseumi-Kalamaja-muuseum-199545510225511/>

Kultuurkapitali veebileht. Kasutatud 11.05.2020, <https://kulka.ee/avalik-teave/eraldused>

LM = Linnamuuseum Tallinna Linnamuuseumi veebilehel. Kasutatud 13.05.2020,

<https://www.linnamuuseum.ee/linnamuuseum/>

LM Facebook = Linnamuuseumi ja Tallinna Linnamuuseumi ühine Facebook. Kasutatud

10.05.2020, MM veebileht = Miiamilla lastemuuseum Tallinna Linnamuuseumi veebilehel.

Kasutatud 10.05.2020, <https://www.linnamuuseum.ee/kadriru-miiamilla/>

PIM veebileht = Peeter I maja Tallinna Linnamuuseumi veebilehel. Kasutatud 10.05.2020,

<https://www.linnamuuseum.ee/peetrimaja/>

Kloostri veebileht = Pirita kloostri veebileht. Kasutatud 08.04.2020,

<http://www.piritaklooster.ee/>

Raekoja veebileht = Tallinna Raekoja veebileht. Kasutatud 14.05.2020, <http://raekoda.tallinn.ee/>

TVM veebileht = Tallinna vene muuseum Tallinna Linnamuuseumi veebilehel. Kasutatud

14.05.2020, <https://www.facebook.com/TallinnaLinnamuuseum/>

TLM organisatsioon = Organisatsiooni Tallinna Linnamuuseumi veebileht. Kasutatud

08.04.2020, <https://linnamuuseum.ee/tlm-organisatsioon/organisatsioon/>

TLN veebileht = Tallinna linna veebileht. Kasutatud 08.04.2020, <https://www.tallinn.ee/>

Töötaja FB = Muuseumitöötaja Facebook, Kasutatud 10.05.2020.

Kirjandus

- Aalst, v. I., Boogarts, I. (2002). From Museum to Mass Entertainment: The Evolution of the Role of Museums in Cities. *European Urban and Regional Studies*, 9(3), 195–209.
- Anderson, R. G. W. (2005) To thrive or survive? The state and status of research in museums, *Museum Management and Curatorship*, 20 (4), 297–311.
- Amareszuar Galla, A. (1995). Urban museology: an ideology for reconciliation. *Museum International. City museums*, 187(3), 40–45.
- Aru, H. (2001). *Strateegiline juhtimine avalikus sektoris*. Tallinn: Riigikantselei.
- Bentsalo, I. (2012). Abistav materjal organisatsiooni strateegiliste planeerimise analüüsimiseks praktika aruandes. Pärnu.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9, (2), 27–40.
- Brüninghaus-Knubel, C. (2004). Museum Education in the Context of Museum Functions. – *Running a Museum: A Practical Handbook* (lk 119–132). Paris: ICOM.
- Jones, I. Macdonald, R. R ja McIntyre, D. (2008). *City Museums and City Development*. Lanham: AltaMira Press.
- Diefenbach, T. New Public Management in Public Sector Organizations: the Dark Side of Managerialistic „Enlightment“. *Public Administration*, 87(4), 892–909.
- Edson, G. (2004). Museum Management. *Running a Museum: A Practical Handbook* (lk 133–146). Paris: ICOM.
- Eesmäe, E. (2019). Organisatsiooni identiteedi rakenduslikud väljundid Tallinna Linnavalitsuses. Magistritöö. Pärnu: Tartu ülikool. Kasutatud 10.05.2020, https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/65307/eesmae_elo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ehasalu, P. (2017). Keskaegsest hoonest Linnamuuseumiks. Tallinna Linnamuuseum 80. Tallinn: Tallinna Linnamuuseum.

- Ehasalu, P. (2019). Tallinna Linnamuuseumi toimetised. Tallinn: Tallinna Linnamuuseum.
- Falk, J. (2016). Museum audiences: A visitor-centered perspective. *Loisir et Société / Society and Leisure*, 39(3), 357–370.
- Gnadenteich, U. (2015) Bastionikäikudes avatakse sügisel raidkivimuuseum. *Postimees*, 18. mai. Kasutatud 27.03.2020, <https://www.postimees.ee/3194419/bastionikaikudes-avatakse-sugisel-raidkivimuuseum>
- Gorbacheva, T. (2006). The City Museum and its Values. *Museum International. City museums. Urban life and museums*, 58(3), 50–54.
- Gray, C., McCall, V. (2018). Analysing the Adjectival Museum: Exploring the bureaucratic nature of museums and the implications for researchers and the research process. *Museum and Society*, 16(2) 124–137.
- Gray, C., McCall, V. (2014). Museums and the ‘new museology’: theory, practice and organisational change. *Museum Management and Curatorship*, 29(1), 19–35.
- Hebditch, M. (1995). Museums about cities. *Museum International. City museums*, 187(3), 4–6.
- Heijnen, W. (2010). The new professional: Underdog or Expert? New Museology in the 21th century. *Sociomuseology III. Cadernos de Sociomuseologia*, 37, Lissabon, 13–24.
- Jalava, A. (2019). Eesti rahva rõivad. Tallinn: Tänapäev.
- Johnson, N. (1995). Discovering the city. *Museum International. City museums*, 187(3), 7–11.
- Jones, I. (2008). Cities and Museums about Them. *City Museums and City Development* (lk 1–15). Toim. Jones, I. Macdonald, R. R, McIntyre, D. Lanham: AltaMira Press.
- Jones, I., Sandweiss, E., Mouliou, M, Orloff, C. (2012). Our Greatest Artefact: the City Essays on cities and museums about them. Istanbul: CAMOC.
- Jänes, Z. (2017). Peeter I maja – Tallinna vanim muuseum. *Keskaegsest hoonest Linnamuuseumiks. Tallinna Linnamuuseum 80* (lk 141–147). Toim. P. Ehasalu. Tallinn: Tallinna Linnamuuseum.

- Jänes, Z. (2019). Peeter I maja ajaloost 1918–1941. *Tallinna Linnamuuseumi toimetised* (lk 123–140). Toim. P. Ehasalu. Tallinn: Tallinna Linnamuuseum.
- Kadakas, V. (2019). Puhas vesi Tallinna ajaloos = Pure water in Tallinn's history. Tallinn: Vihmakass ja Kakerdaja: Tallinna Linnamuuseum.
- Karjatse, T. (2015). Linnamuuseumi töötajad on mures tööõhkkonna pärast, direktor lükkab süüdistused tagasi. *ERRi kultuuriportaal*, 15. märts. Kasutatud 26.03.2020, <https://kultuur.err.ee/305247/linnamuuseumi-tootajad-on-mures-tooohkkonna-parast-direktor-lukkab-suudistused-tagasi>
- Kistemaker, R. (2006). City museums as centres of civic dialogue?: proceedings of the Fourth Conference of the International Association of City Museums, Amsterdam, 3-5 November 2005. Amsterdam: Amsterdam Historical Museum.
- Kopaneva, I., Sias, P. M. (2015). Lost in Translation: Employee and Organizational Constructions of Mission and Vision. *Management Communication Quarterly*, 29(3) 358–384.
- Korn, R. (2007). The Case for Holistic Intentionality. *Curator*, 50(2), 255–264.
- Kotler, N., Kotler., P. (2000). Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role. *Museum Management and Curatorship*, 18(3), 271–287.
- Kulbok-Lattik, E. (2017). Kultuurikorraldaja – nüsitud tiibadega Pegasus? *ERRi kultuuriportaal*, 10. mai. Kasutatud 25.04.2020, <https://kultuur.err.ee/594915/egge-kulbok-lattik-kultuurikorraldaja-nusitud-tiibadega-pegasus>
- Kulli, J. (2015). Maile Grünberg: mul on ikka jalad maas, mitte pea pilvedes, nagu maalikunstnikega tihti juhtub. *Õhtuleht*, 25. aprill. Kasutatud 10.05.2010, <https://elu.ohhtuleht.ee/674763/maile-grunberg-mul-on-ikka-jalad-maas-mitte-pea-pilvedes-nagu-maalikunstnikega-tihti-juhtub>
- Mankin, U. (2014), Tallinna väiketöökodade kristall 1935–1940 = Crystal from Tallinn minor glass workshops 1935–1940. Tallinn: Tallinna Linnamuuseum.
- Lawley, I. (2003). Local authority museums and the modernizing government agenda in England. *Museum and Society*, 1(2), 75–86.

- Lemmik, J. (1999). Organisatsiooni struktuur ja disain. Tallinn: Riigikantselei.
- Lupkin, K. Kippe, L. (2011). Teadur, teadurkoguhoidja, kuraator... projektijuht? Aga teadus olgu tehtud. *Muuseum*, 2(30), 23–25.
- Mancino, S. (2016). The Museum Profession: Protecting and Promoting Professional Commitments. *Curator The Museum Journal*, 59(2), 141–152.
- Mensch, P. v. (2003). Museoloogia ja juhtimisteooria – kas vaenlased või sõbrad?. 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. Kasutatud 09.04.2020, http://www.muzeologija.lv/sites/default/files/mensch_museoloogia_ja_juhtimisteooria.pdf
- Mihelson, Helen. (2019). Alluvad heidavad linnajuhile ette autoritaarset juhtimist. *Postimees*, 14. veebruar. Kasutatud 07.04.2020, <https://leht.postimees.ee/6522752/alluvad-heidavad-linnajuhile-ette-autoritaarset-juhtimist>
- Morse, N., Bethany, R. ja Richardson, S. H. (2018). Methodologies for Researching the Museum as Organization. *Museum and Society*, 16(2), 112–122.
- MPM 2016 = Museoloogia põhimõisted. Tõlke peatoim Agnes Aljas. ICOM Eesti Rahvuskomitee, 2016.
- Mäeväli, S. (2017). Tallinna Linnamuuseum – lühiülevaade ajaloost. *Keskaegsest hoonest Linnamuuseumiks. Tallinna Linnamuuseum 80* (lk 87–97). Toim. P. Ehasalu. Tallinn: Tallinna Linnamuuseum.
- Guide 2019 = OECD-ICOM. Culture and Local Development: Maximising the Impact. A Guide for Local Governments, Communities and Museums. (2019). Kasutatud 09.04.2020, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9a855be5-en.pdf?expires=1586417961&id=id&accname=guest&checksum=B3E8689750235E605C949CE0F238B7E6>
- Jaakson, Krista; Kallaste, Epp (2005). Töötajate kaasamine: kas põhjendatud meetod või ajaraiskamine? *Director*, 12, 10–12.

Paatsi 2020a = Paatsi, K. (2020). Sõber muuseum. *Sirp*, 3. märts. Kasutatud 03.04.2020, https://sirp.ee/s1-artiklid/c6-kunst/sober-muuseum/?fbclid=IwAR0bPZxz0fF3--7fEF5wPHdOIUpsLU-ELfekftcEKPE-LI9UZ_CipNWeDVE

Paatsi 2020b = Paatsi, K. (2020). Eesti esimene kogukonnamuuseum asub Kalamajas. *Põhja Tallinna Sõnumid*, 5. mai.

Paül i Agustí, D. (2014). Differences in the location of urban museums and their impact on urban areas. *International Journal of Cultural Policy*, 20(4), 471–495.

Reid, M., Naylor, B. (2005). Three reasons to worry about museum researchers. *Museum Management and Curatorship*, 20(4), 359–364.

Reidla, J. (2019). Kuraator muuseumis ja näitusesaalis. Mõistest, ametist ja rollist. *Keel ja Kirjandus*, 12, 994–1008.

Roosalu, M. (c2019). Pildile püütud: sündmusfotod 1856–1990 Tallinna Linnamuuseumi Fotomuuseumi kogust = Captured in pictures: event photographs 1856–1990 in the collection of the Tallinn City Museum's Museum of Photography. Tallinn: Tänapäev.

Roots, H. (2005). Loenguid organisatsiooniteooriast. Tallinn: Sisekaitseakadeemia. ([Tallinn]: Reusner).

Raag, T. (2020). 2019. aasta kogukonna sõbra tiitli pälviv Kalamaja Muuseum. *Pealinn*, 28. jaanuar 2020. Kasutatud 06.04.2020, <http://www.pealinn.ee/tagid/koik/2019-aasta-kogukonna-sobra-tiitli-palvis-kalamaja-muuseum-n249837>

Robinson, H. (2018). Cultural policy, local government and museums: an Australian perspective, *Local Government Studies*, 44(5), 719–738.

Ruusaar, A. (c2018). Langebraun. Oma ja võõras: Nikolai Langebrauni portselan = Langebraun. One of us and yet not: Nikolai Langebraun's porcelain decorating industry. Tallinn: Tänapäev.

Schein, E.G. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco; London: Jossey-Bass.

Sillaots, M. (2013). GALERII: Tallinnas avati pidulikult renoveeritud Neitsitorn. *Õhtuleht*, 6. märts. Kasutatud 10.05.2020, <https://www.ohhtuleht.ee/512639/galerii-tallinnas-avati-pidulikult-renoveeritud-neitsitorn>

Skramstad, H., Skramstad, S. (2011). Mission and Vision Again? What's the big deal? Catlin-Legutko, C., Klingler, S. (toim). *Leadership, mission, and governance*. Lanham, Md.: Rowman & Littlefield Publishers: AltaMira Press.

Smeds, K. (2018). Museum science? *Museological shortcuts*. *Nordisk Museologi*, 1, 154–156.

Sügisel 2019 = Sügisel avatakse Kalamaja muuseum. (2019). *Postimees*, 14. mai. Kasutatud 08.04.2020, <https://kultuur.postimees.ee/6683072/sugisel-avatakse-kalamaja-muuseum>

Tooming, U. (2012). Neitsitorn ärkab taas ellu. *Postimees*, 16. veebruar. Kasutatud 10.05.2020, <https://www.postimees.ee/741258/neitsitorn-arkab-taas-ellu>

TLM töötajad 2020 = Tallinna Linnamuuseumi töötajad ei ole nõus jätkama Tallinna kultuuriameti juhi juhtimisvõtetega. (2020). *Postimees*, 29. jaanuar. Kasutatud 10.05.2020, https://kultuur.postimees.ee/6884806/tallinna-linnamuuseumi-tootajad-ei-ole-nous-jatkama-tallinna-kultuuriameti-juhi-juhtimisvotetega?utm_source=facebook.com&utm_medium=social&utm_campaign=share-buttons&utm_content=6884806&fbclid=IwAR0_1B-88L5Kb-h9V7B8ELUOcdE-fMlnLxjGPdB1nO-QD6lGxDUQQbGkhYk

Thomson, K. , Caicedo, M. H., Mårtensson M. (2014). The Quest for Public Value in the Swedish museum transition. J. Guthrie, G. Marcon, S. Russo, F. Farneti. Public Value Management, Measurement and Reporting (lk 105–128). *Studies in Public and Non-Profit Governance*, 3. Bingley: Emerald Group Publishing.

Tiks, J. (2020). VIDEO | Mihhail Kõlvart: kultuuriameti juhi Aini Härmi kohta on eelkõige emotsionaalsed süüdistused. Seadusi pole ta rikkunud. *Delfi*, 4. märts. Kasutatud 27.03.2020, <https://www.delfi.ee/news/paevauudised/eesti/video-mihhail-kolvart-kultuuriameti-juhi-aini-harmi-kohta-on-eelkoige-emotsionaalsed-suudistused-seadusi-pole-ta-rikkunud?id=89125899>

Tisdale, R. (2013). City Museums and Urban Learning. *Journal of Museum Education*, Volume 38(1), 3–8.

TLN Uudised 2016 = Tallinna Uudised (2016). Vilde ja Tammsaare muuseumid koonduvad Tallinna Kirjanduskeskuseks. Tallinna veebileht 9. november. Kasutatud 07.04.2020, <https://www.tallinn.ee/est/Uudis-Vilde-ja-Tammsaare-muuseumid-koonduvad-Tallinna-Kirjanduskeskuseks>

Valk, A. (2001). Juhtimise alused. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.

Vasli, K. (2020). Tallinna Linnamuuseumi töötajad on vaenujalal Kultuuriameti ning selle juhi Aini Härmiga. Direktori vallandamine oli viimane piisk karikas. *Eesti Päevaleht*, 30. jaanuar. Kasutatud 13.05.2020, <https://epl.delfi.ee/kultuur/tallinna-linnamuuseumi-tootajad-on-vaenujalal-kultuuriameti-ning-selle-juhi-aini-harmiga-direktori-vallandamine-oli-viimane-piisk-karikas?id=88800195>

Verk, T. STODOM : tähekombinatsioon, mis muutis Eesti fotograafiat = STODOM : A Combination of Letters that Changed Estonian Photography. Tallinn: Tallinna Linnamuuseum.

Õunapuu, J. (2020). Belobrovtsev põhjendas linnamuuseumi juhi vabastamist mitme rikkumisega. *ERR*, 30. jaanuar. Kasutatud 10.05.2020, <https://kultuur.err.ee/1030019/belobrovtsev-pohjendas-linnamuuseumi-juhi-vabastamist-mitme-rikkumisega>

LISAD

Lisa 1. Tallinna Linnamuuseumi juhid²

Jrk nr	Amet	Nimi	Ametis
1	juhataja	Paul Johansen	1937–1939
2	juhataja	Rudolf Kenkmaa	1939
3	korraldaja	Hugo Peets	1939
4	korraldaja	Linda Peets 1940	1940
5	direktor	Epp Siimo	1945–1947
6	direktor	Nikolai Hurt	1947–1950
7	direktor	Voldemar Eller	1950–1954
8	direktor	Grigori Mironets	1954
9	direktor	Gea Troska	1955–1960
10	direktor	Meeta Room	1960–1971
11	direktori kt	Maruta Varrak	1971–1972
12	direktor	Meinhard Teder	1972–1982
13	direktor	Erik Lätti	1982–1995
14	direktori kt	Sulev Mäeväli	1995
15	direktor	Maruta Varrak	1995–2013
16	direktor	Kalmar Ulm	2013–2017
17	direktori kt	Toomas Abiline	2017
18	direktor	Triin Siiner	2017–2020
19	direktori kt	Toomas Abiline	2020

² Koostamise alus Mäeväli (2017: 87–97).

Lisa 2. TLMi filiaalide struktuur³

Jrk nr	Ametikoht	Filiaal	Aadress
1	Juhataja	Kaupmehemaja	Vene 17
2	Pedagoog	Kaupmehemaja	Vene 17
3	Pedagoog	Kaupmehemaja	Vene 17
4	Klienditeenindaja (kassa)	Kaupmehemaja	Vene 17
5	giid-järelevaatajad	Kaupmehemaja	Vene 17
6	giid-järelevaatajad	Kaupmehemaja	Vene 17
7	giid-järelevaatajad	Kaupmehemaja	Vene 17
8	giid-järelevaatajad	Kaupmehemaja	Vene 17
9	Juhataja	Fotomuuseum	Raekoja 4/6
10	Ürituste ja projektide koordinaator	Fotomuuseum	Raekoja 4/6
11	Fotograaf	Fotomuuseum	Raekoja 4/6
12	Klienditeenindaja	Fotomuuseum	Raekoja 4/6
13	Kassa	Fotomuuseum	Raekoja 4/6
14	Järelevaataja (?)	Fotomuuseum	Raekoja 4/6
15	Juhataja	Kiek in de Köki kindlustuseumuseum	Komandandi tee 2
16	Giid-metoodik	Kiek in de Köki kindlustuseumuseum	Komandandi tee 2
17	Pedagoog	Kiek in de Köki kindlustuseumuseum	Komandandi tee 2
18	Teenindusjuht	Kiek in de Köki kindlustuseumuseum	Komandandi tee 2
19	Klienditeenindaja	Kiek in de Köki kindlustuseumuseum	Komandandi tee 2
20	Klienditeenindaja	Kiek in de Köki kindlustuseumuseum	Komandandi tee 2
21	Klienditeenindaja	Kiek in de Köki kindlustuseumuseum	Komandandi tee 2
22	Klienditeenindaja	Kiek in de Köki kindlustuseumuseum	Komandandi tee 2
23	Klienditeenindaja	Kiek in de Köki kindlustuseumuseum	Komandandi tee 2
24	Külastusjuht	Kiek in de Köki kindlustuseumuseum	Komandandi tee 2
25	Külastusjuht	Kiek in de Köki kindlustuseumuseum	Komandandi tee 2
26	Külastusjuht	Kiek in de Köki kindlustuseumuseum	Komandandi tee 2
27	Külastusjuht	Kiek in de Köki kindlustuseumuseum	Komandandi tee 2
28	Külastusjuht	Kiek in de Köki kindlustuseumuseum	Komandandi tee 2
29	Külastusjuht	Kiek in de Köki kindlustuseumuseum	Komandandi tee 2
30	Külastusjuht	Kiek in de Köki kindlustuseumuseum	Komandandi tee 2
31	Kohviku juhataja	Kiek in de Köki kindlustuseumuseum	Lossi plats 11/Lühike jalg 9
32	Juhataja	Miiamilla	L. Koidula 21c
33	Pedagoog	Miiamilla	L. Koidula 21c
34	Pedagoog	Miiamilla	L. Koidula 21c

³ Koostamise alus TLM harumuuseumide veebilehed.

35	Klienditeenindaja	Miiamilla	L. Koidula 21c
36	Külastusjuht	Miiamilla	L. Koidula 21c
37	Külastusjuht	Miiamilla	L. Koidula 21c
38	Külastusjuht	Miiamilla	L. Koidula 21c
39	Külastusjuht	Miiamilla	L. Koidula 21c
40	Juhataja	Kalamaja muuseum	Kotzebue 16
41	Pedagoog-kuraator	Kalamaja muuseum	Kotzebue 17
42	Külastusjuht	Kalamaja muuseum	Kotzebue 18
43	Juhataja	Peeter I maja/ Tallinna vene muuseum	Mäekalda 2/Pikk 29a
44	Kuraator	Peeter I maja/ Tallinna vene muuseum	Mäekalda 2/Pikk 29a
45	Pedagoog	Peeter I maja/ Tallinna vene muuseum	Mäekalda 2/Pikk 29a
46	Pedagoog	Peeter I maja/ Tallinna vene muuseum	Mäekalda 2/Pikk 29a
47	Klienditeenindaja	Peeter I maja	Mäekalda 2
48	Järelevaataja	Peeter I maja	Mäekalda 2
49	Klienditeenindaja	Tallinna vene muuseum	Pikk 29a
50	Järelevaataja	Tallinna vene muuseum	Pikk 29a

Lisa 3. TLMi tugiüksused⁴

Jrk nr	Ametikoht	Osakond	Asukoht
1	Direktor	Administratsioon	Vene 17
2	Teadusdirektor	Administratsioon	Vene 17
3	Finantsjuht	Administratsioon	Vene 17
4	Personalijuht	Administratsioon	Vene 17
5	Dokumendihaldur-arhivaar	Administratsioon	Vene 17
6	Administraator	Administratsioon	Pikk 29a
7	Arendusjuht	Kommunikatsioon	Vene 17
8	Näituse projektijuht	Kommunikatsioon	Vene 17
9	Kommunikatsiooni spetsialist	Kommunikatsioon	Vene 17
10	Ürituste projektijuht	Kommunikatsioon	Vene 17
11	Kunstnik	Kommunikatsioon	Vene 6
12	Kunstnik	Kommunikatsioon	Vene 6
13	Peavarahoidja	Kogud	Vene 17
14	Koguhoidja (relvad, tina, märgid, mündid, pitsatid)	Kogud	Vene 17
15	Koguhoidja (maal, graafika, raidkivi)	Kogud	Vene 17
16	Koguhoidja (arheoloogiakogu)	Kogud	Vene 17
17	Koguhoidjad (arhiivkogu, raamatukogu)	Kogud	Vene 17
18	Vanemkoguhoidja (kultuurilooline kogu)	Kogud	Vene 17
19	Koguhoidja (kultuurilooline kogu)	Kogud	Vene 17
20	Nooremkoguhoidja (kultuurilooline kogu)	Kogud	Vene 17
21	Koguhoidja (klaasi ja tekstiilikogu)	Kogud	Vene 17
22	Kuraator-säilitaja	Kogud	Vene 6
23	Säilitaja	Kogud	Vene 6
24	Konservaator (metall)	Kogud	Vene 6
25	Spetsialist	Kogud	Vene 17
26	Digiteerija	Kogud	Raekoja 4/6
27	Vanemkoguhoidja (fotod, negatiivid, digifoto)	Kogud	Raekoja 4/6
28	Nooremkoguhoidja (fotoesemed, postkaardid, fotoraamatud/ dokumendid)	Kogud	Raekoja 4/6
29	Haldusjuht	Haldus	Pikk 29a
30	Haldusspetsialist	Haldus	Pikk 29a
31	Autojuht-elektrik	Haldus	Pikk 29a
32	Tehnik	Haldus	Pikk 29a

⁴ Koostamise alus TLMi harumuuseumide veebilehed.

Lisa 4. TLMi eelarve 2014–2020⁵

Aasta	TLM eelarve	Töötasu (eur)	Töötasu eelarvest (%)	Kulka toetus	Omatulu prognoos
2020	2 600 280	1 311 828	50,5	4000	790 000
2019	2 489 148	1 248 948	50,2	11390	835 000
2018	2 479 534	1 260 318	50,8	6257	810 000
2017	2 364 725	1 135 457	48	1250	806 300
2016	2 152 599	1 083 882	50,4	7227	798 300
2015	1 984 586	980 814	40,2	5300	771 800
2014	2 121 230	976 614	46	8250	913 270
Kokku	16 192 102	7 997 861	49,9	43674	5 724 670

⁵ Koostamise alus TLN eelarved (2013–2020) ja Kultuurkapitali veebileht.

SUMMARY

Organization and management of the city museums on the example of the Tallinn City Museum

The aim of this master's thesis was to analyse the current organization and management of the Tallinn City Museum in the context of modern museum management principles, new museology, and the actual practice of city museums. The mission of the organization mentioned is to acquire, preserve, research, and present the history and cultural heritage of the different nationalities of the city as well as the history of Tallinn. The Tallinn City Museum is currently responsible for the development of seven affiliate museums under its administration.

Contemporary trends in the internal development strategy of museums have been influenced by the discourse of new museology, the implementation of which takes place in conjunction with private sector governance principles. It is customary to set out the mission, vision, and strategy of the organization, based on the resources available. It should rationalize and make the use of limited resources fit for purpose. The implementation of private-sector principles in the public sector has also been much criticized. Nevertheless, the practice so far has shown that the use of private sector governance principles is justified in the context of a balanced and well-thought-out implementation. The specificities of the environment in which the public sector organizations operate must be considered.

The implementation of new museology and modern governance has also led to the museum's alienation from its original functions. The tendency towards satisfying the different and changing wishes of the visitor has become so dominant that there are no resources for the development of other museum functions. It is rightly seen as a threat to the balance between the museum's main functions, which could make the museum, as a cultural institution, look like an entertainment centre.

Considering the above-said changes, city museums are looking for their identity and direction of development but are in an unusual situation because of historical and administrative reasons. Their mobility is restricted by the legal environment, as both national and city legislation must be followed at the same time. The social, political, economic and spatial expansion of cities is very

rapid. Museums that should reflect the city's past, present and future cannot always evolve at the same pace as the city. City museums with historic collections sometimes fail to integrate and find a dialogue with the changed population of the city who they are trying to reach.

The Tallinn City Museum has gone along with the global trends in museums. The 21st century in the organization has led to focusing on the visitor, more openness and other developments inspired by the discourse of new museology. Unfortunately, there has been no significant change internally between the projects carried out and the structural changes in the organisation. The actions at the museum do not significantly reflect on the mediation of cultural heritage of the different nationalities of Tallinn or discussion on topics related to political, social and societal issues related to Tallinn. The mediated content of the Tallinn City Museum is mainly related to the old town and the medieval Baltic German urban culture. Sometimes affiliate museums have addressed other topics, but these are exceptions in the general context. In the context of city museums, the sphere of work at the Tallinn City Museum is more like those of the history museum rather than the city museum.

The Tallinn City Museum has lacked consistency and purpose in implementing the governance principles specific to modern museums. The organisation has not really taken into consideration the principles of public sector administration. Not all available resources have been considered and relevant interest groups have been involved with implementing the changes. The lack of a strategy does not allow the rational use of resources. The assessment and analysis based on the implementation of the mission and the strategy cannot be implemented under these circumstances. Staff members have accepted the situation. Non-formal working relationships play a key role in the distribution of resources. Thus, the organisation's development activities may not be based on actual development needs. Structural changes, combined with the underdevelopment of conservation and research, do not provide enough support for the affiliate museums.

The strength of the organisation – different and diverse museums – is also its greatest weakness. The situation described above leads them to compete for resources. Conflicting and uncoordinated missions are encouraging competition, which is often unacknowledged by branch offices and support units. However, the organisation does not have enough resources to implement the visions of all the affiliate museums.

The relationship with the Culture Department of Tallinn, which carries out the management and control of the organization, is complicated and it expects the museum to be guided by national laws and city legislation. Due to the museum and the Culture Department often not considering each other's needs, the organization's functioning has been affected. Vague relations, combined with the specificities and the conditionality of planning described above, are a favourable ground for new crises.

My hypothesis was that the organization's mission does not address the affiliate museums enough to combine them into a whole unit and the lack of a strategy prevents the organisation from effectively distributing and using existing resources. I believe that the hypothesis was confirmed based on the interviews used to conduct this study and information known to me.

To improve the efficiency of the Tallinn City Museum, I recommend:

- Organize museum missions and localise their goals.
- Reduce the branching of the organisation structure.
- Introduce a mission and a vision involving the affiliate museums on which to develop a strategy for the whole organization.
- Map the organization's actual resources and needs.
- Balance the activities related to the preservation, research and presentation of the museum.
- Rationalise the allocation of resources within the organization based on the strategy.
- Contribute to the development of communication and dialogue with the Culture Department of Tallinn

The current master's thesis looked at the functioning of a city museum with several branches in the context of new museology and modern governance principles. I believe that the implementation of new trends in the museum should take place in a balanced manner, involving all parties and considering the environment where it takes place. Both the different aspects of the organization's governance and the functioning of the museum's core functions are a comprehensive process. Development activities should consider the integrity of the organization and be coordinated at all levels.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Zurab Jänes (sünnikuupäev: 15.10.1987) olen magistritöö kirjutanud iseseisvalt. Kõigile töös kasutatud teiste autorite töödele, põhimõttelistele seisukohtadele ning muudest allikaist pärinevatele andmetele on viidatud.

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Linnamuuseumide organisatsioon ja juhtimine Tallinna Linnamuuseumi näitel“,

mille juhendaja on Jana Reidla,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 15.05.2020